



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL: CONTROL Y MITIGACIÓN, APLICADO A LA COOPERATIVA SUMAC LLACTA LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2017.

AUTORA:

RUTH ISABEL ESTRADA GAIBOR

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Señorita: Estrada Gaibor Ruth Isabel, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación

Ing. Ana Cecilia Andrade Martínez
Directora del tribunal

Ing. Iván Oswaldo Escobar Vargas
Miembro del tribunal

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ruth Isabel Estrada Gaibor, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de éste trabajo de titulación.

Riobamba, 07 de Diciembre de 2017

Ruth Isabel Estrada Gaibor

C.C. 060473222-2

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios, por su gran amor y misericordia, que permitieron guiarme por el buen camino y darme fuerzas para afrontar los inconvenientes que se me presentaban, enseñándome a aceptar las circunstancias que no puedo cambiar, sin perder nunca la Fe, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

A mi querida madre; Fanny, por sus oraciones, en las que refleja su amor y dedicación, que nunca me ha dejado de apoyar y se esfuerza todos los días para que yo pueda hacer realidad mis sueños, gracias de corazón por el enorme sacrificio entregado.

A mi hermanita; María Eugenia, por su apoyo incondicional, cariño y humor durante los momentos difíciles de la Carrera. Gracias por quererme siempre y confiar en mí.

A Cesar; por ser esa figura paterna, que de una manera desinteresada mostró su aprecio y colaboración, no sólo en el ámbito familiar sino también académico.

A mi abuelito; Rafael, por sus consejos y palabras de aliento que nunca faltaban cuando necesitaba de ayuda.

A mis familiares y amigos que contribuyeron a que este sueño se convierta en realidad.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a su planta de docentes por la oportunidad que se me brindó para forjarme como profesional.

Isabel Estrada Gaibor

AGRADECIMIENTO

Mi infinito Agradecimiento a Dios, por guiar cada uno de mis pasos, ayudarme a tomar decisiones correctas, y por haberme acompañado todos estos años.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme dado la oportunidad de emprender un camino profesional, en especial a la Escuela de Ingeniería Financiera, por la enseñanza adquirida dentro de ella; de igual manera a la Ing. Ana Cecilia Andrade, y al Ing. Iván Escobar por los conocimientos y la ayuda impartida en la aplicación de este trabajo de investigación.

Un agradecimiento especial a mis padres, hermana y abuelito que con amor, esfuerzo y sacrificio me apoyaron durante mi vida estudiantil.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda. De la ciudad de Riobamba, por permitirme realizar mi trabajo de investigación y abrirme sus puertas de una manera desinteresada.

Isabel Estrada Gaibor

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice tablas	ix
Índice gráfico	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.2.1 Administración del riesgo	9
2.2.2 Importancia de la administración de riesgos en instituciones que hacen intermediación financiera.	10
2.2.3 Clasificación Del Riesgo.....	10
2.2.4 Marco regulatorio internacional de riesgo operativo: Basilea y su enfoque de riesgo operativo.....	12
2.2.5 Factores de Riesgo Operacional.....	17
2.2.6 Eventos de Riesgo Operativo	19

2.2.7	Naturaleza	21
2.2.8	Fases de la Administración De Riesgo Operativo.....	22
2.2.9	El riesgo y su expresión en forma de mapa.....	23
2.2.10	Planes de Acción	29
2.3	IDEA A DEFENDER	31
2.4	VARIABLES	31
2.4.1	Variable Independiente	31
2.4.2	Variable Dependiente.....	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		32
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.3.1	Población.....	32
3.3.2	Muestra.....	33
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	33
3.4.1	Métodos.....	33
3.4.2	Técnicas.....	34
3.4.3	Instrumentos	34
3.5	RESULTADOS	35
3.5.1	Análisis e Interpretación de los Resultados.....	35
CAPÍTULO IV: PROPUESTA		58
4.1	TEMA:	58
4.2	DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN	58
4.3	RESEÑA HISTÓRICA.....	59
4.3.1	Misión	59
4.3.2	Visión	60
4.3.3	Objetivos	60
4.3.4	Valores Corporativos	60
4.3.5	Productos Y Servicios	62
4.3.6	Organigrama General Estructural De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Sumac Llacta Ltda.	64
4.3.7	Organigrama Estructural De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Sumac Llacta Ltda.	65
4.3.8	Administración de Procesos	66

4.3.9	Identificación de riesgos por actividades	69
4.3.10	Medición o Evaluación	81
4.3.11	Control y Mitigación de riesgos	81
4.3.12	Monitoreo.....	81
4.3.13	Plan de acción por proceso.....	82
CONCLUSIONES		89
RECOMENDACIONES.....		90
BIBLIOGRAFÍA		91
ANEXOS		93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Probabilidad del riesgo	27
Tabla 2:	Impacto del riesgo.....	28
Tabla 3:	Ficha de datos	28
Tabla 4:	Mapa Semántico	29
Tabla 5:	Población	33
Tabla 6:	Política de Riesgos.....	36
Tabla 7:	Fraude Interno.....	37
Tabla 8:	Fraude Externo.....	38
Tabla 9:	Software	39
Tabla 10:	Procesos de Gestión	40
Tabla 11:	Clientes, Productos y Negocios	41
Tabla 12:	Pólizas de Seguro.....	42
Tabla 13:	Fraude Interno por Áreas	43
Tabla 14:	Frecuencia Fraude Interno por Áreas.....	44
Tabla 15:	Impacto Fraude Interno por Áreas	45
Tabla 16:	Fraude Externo por Áreas	46
Tabla 17:	Frecuencia Fraude Externo por Áreas	47
Tabla 18:	Impacto Evento Externo	48
Tabla 19:	Daños de Activos por Incendios o Inundaciones.....	49
Tabla 20:	Frecuencia Fallas en el Sistema	50
Tabla 21:	Impacto Fallas en el Sistema	51
Tabla 22:	Pérdida de Información Confidencial	52
Tabla 23:	Frecuencia Pérdida de Información Confidencial.....	53
Tabla 24:	Impacto Pérdida Información Confidencial.....	54
Tabla 25:	Inapropiado Manejo de Cuentas	55
Tabla 26:	Frecuencia Inapropiado Manejo de Cuentas.....	56
Tabla 27:	Impacto: Inapropiado Manejo de Cuentas	57
Tabla 28:	Identificación estándar de macro procesos, procesos, subproceso y responsables	68
Tabla 29:	Identificación de riesgos en las actividades del proceso de ventanilla	70
Tabla 30:	Identificación de riesgos en las actividades del proceso de Crédito	71

Tabla 31: Identificación de riesgos en las actividades del proceso de Recuperación de Cartera	72
Tabla 32: Probabilidad del riesgo Propuesto	73
Tabla 33: Impacto del riesgo Propuesto.....	73
Tabla 34: Severidad	74
Tabla 35: Evaluación Cualitativa de la Severidad	74
Tabla 36: Matriz de riesgo en el proceso de Ventanilla.....	75
Tabla 37: Mapa Semántico de riesgo en el proceso de Ventanilla	76
Tabla 38: Matriz de riesgo en el proceso de crédito	77
Tabla 39: Mapa Semántico de riesgo en el proceso de Crédito	78
Tabla 40: Matriz de riesgo operativo en el proceso de Recuperación de Cartera.....	79
Tabla 41: Mapa Semántico de riesgo operativo en el proceso de Recuperación de Cartera.....	80
Tabla 42: Mapa de Calor.....	80
Tabla 43: Efectividad del Control del Plan de Acción.....	82
Tabla 44: Plan de acción por actividad en el proceso de Ventanilla.....	83
Tabla 45: Plan de acción por actividad en el proceso de Crédito	84
Tabla 46: Plan de acción por actividad en el proceso de Recuperación de Cartera.....	86
Tabla 47: Mapa de Calor.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Política de Riesgos.....	36
Gráfico 2: Fraude Interno.....	37
Gráfico 3: Fraude Externo.....	38
Gráfico 4: Software	39
Gráfico 5: Procesos de Gestión	40
Gráfico 6: Clientes, Productos y Negocios	41
Gráfico 7: Pólizas de Seguro	42
Gráfico 8: Fraude Interno por Áreas	43
Gráfico 9: Frecuencia Fraude Interno por Áreas.....	44
Gráfico 10: Impacto Fraude Interno por Áreas	45
Gráfico 11: Fraude Externo por Áreas	46

Gráfico 12:	Frecuencia Fraude Externo por Áreas	47
Gráfico 13:	Impacto Evento Externo	48
Gráfico 14:	Daños de Activos	49
Gráfico 15:	Frecuencia Fallas en el Sistema	50
Gráfico 16:	Impacto Fallas en el Sistema	51
Gráfico 17:	Pérdida de Información Confidencial	52
Gráfico 18:	Pérdida Inf. Confidencial	53
Gráfico 19:	Impacto Pérdida Inf. Confidencial.....	54
Gráfico 20:	Inapropiado Manejo de Ctas	55
Gráfico 21:	Frecuencia Inapropiado Manejo de Cuentas.....	56
Gráfico 22:	Impacto: Inapropiado Manejo de Cuentas	57
Gráfico 23:	Organigrama General Estructural COAC SUMAC LLACTA LTDA. .	64
Gráfico 24:	Organigrama Estructural COAC SUMAC LLACTA LTDA.	65
Gráfico 25:	Mapa de Procesos	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Formato de encuesta nivel directivo y ejecutivo.....	93
Anexo 2:	Formato de encuesta para áreas	96

RESUMEN

La presente investigación es una metodología para la evaluación del riesgo operacional, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac LLacta Ltda., con el objetivo de aminorar las pérdidas financieras derivadas de una mala gestión de los factores y eventos de riesgo. Para el análisis y evaluación de la problemática se usó técnicas, tales como; entrevistas y encuestas aplicadas a nivel directivo, ejecutivo y operativo, que permitió determinar que la entidad no cuenta con una política efectiva en la Administración de Riesgo de sus procesos operacionales, además de la falta de identificación, medición, cuantificación y priorización de los eventos de riesgo operativo a nivel departamental, que garantice el cumplimiento de las regulaciones estipuladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para el sector financiero y que involucre a sus actores internos en su control y mitigación. La propuesta describe la estructuración del mapa de procesos de la unidad operativa, la identificación de las actividades segmentadas bajo riesgo en los subprocesos de las áreas vulnerables; Ventanilla, Crédito y Recuperación de Cartera, para evaluar los factores y eventos de su origen según su impacto y probabilidad, que determinó llevar a cabo un plan de acción que dio como resultado la creación de una cultura de riesgos que favoreció el cumplimiento de los procesos, normas y políticas internas de la Cooperativa, aminorando su perfil de riesgo; de forma parcial a mínima, y contribuyendo a monitorear las exposiciones al riesgo; actual y futuras.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <RIESGO OPERACIONAL> <MAPA DE PROCESOS> <FACTORES DE RIESGO> <EVENTOS DE RIESGO> <SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Ana Cecilia Andrade Martínez
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research is a methodology for the assessment of operational risk, applied to Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., with the aim of reducing the financial losses derived from poor management and risk events. For the analysis and evaluation of the problem, techniques such as; interviews and surveys were applied to managerial, executive, and operational staff which made it possible to determine that the entity does not have an effective policy in the risk management of its operational processes. In addition to the lack of identification, measurement, quantification, and prioritization of operational risk events at the departmental level, to ensure compliance with the regulations stipulated by the Superintendency of Popular and Solidarity Economy for the financial sector and involving their internal actors in their control and mitigation. The proposal describes the structure of the process map of the operational unit, the identification of segmented activities at risk in the threads of the vulnerable areas; Window, Credit and Portfolio Recovery. To assess the factors and events of their origin according to its impact and probability, an action plan was achieved. It resulted in the creation of at risk culture that favored the implementation of processes, standards and internal policies of the Cooperative, reducing its risk profile of partially to minimum, and helping to monitor the risk exposures; current and future.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <OPERATIONAL RISK> <PROCESS MAP> <RISK FACTORS> <RISK EVENTS> <SUPERINTENDENCY OF POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY> <RIOBAMBA(CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Instituciones Financieras se enfrenta a un sinnúmero de eventos que puede afectar en la consecución optima de los objetivos planteados inicialmente, dentro de la entidad, por lo cual una adecuada gestión de riesgos es de vital importancia para el desarrollo de actividades que implican un alto nivel de incertidumbre. La gestión de riesgos constituye una herramienta que no solo permite evitar riesgos sino que también permite visualizar potenciales oportunidades que pueden ser aprovechadas por las diferentes instituciones.

En este contexto el presente trabajo de titulación tiene como finalidad elaborar una metodología para la Evaluación del Riesgo Operacional: Control y Mitigación, aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., Matriz Riobamba, Provincia de Chimborazo, 2017, contribuyendo con ello a la aplicación ágil y oportuna de un plan de acción que para su realización se dividió en cuatro capítulos:

Capítulo I.- Problema de Investigación: En donde, consta el tema de investigación, planteamiento, formulación, y delimitación del problema, además de la justificación y objetivos en los que se enfoca la investigación.

Capítulo II.- Marco Teórico: En donde se desarrolló la fundamentación teórica realizada mediante conceptos, variables, leyes y modelos que ayudan al análisis y solución del problema encontrado y donde se formula la hipótesis y variables encontradas en la investigación.

Capítulo III.- Marco Metodológico: Puntualiza la modalidad, tipo, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, necesarias para desarrollar el trabajo investigativo.

Capítulo IV.- Marco Propositivo: En el que se expone todo lo referencial a los datos generales de la entidad, misión, visión, objetivos y valores corporativos, la estructuración de su Administración de procesos, además de la identificación de los macroprocesos de las actividades segmentadas bajo riesgo con su respectiva evaluación, y la ejecución de los planes de acción implementados en las áreas vulnerables; Ventanilla, Crédito y Recuperación de Cartera.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador. En la actualidad, el Sector Financiero Popular y Solidario está conformado por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, de acuerdo al artículo 78 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. De este grupo, las cooperativas de ahorro y crédito tienen mayor participación en la economía del País.

Aunque el sector cooperativista puede aparentar tener un peso pequeño en la economía, maneja un total de activos cercano a los USD 6.000 millones, que equivale a cerca del 7% del PIB. Pero de este número de organizaciones solo 40 tienen un alto estándar de control, lo cual se refleja en la calificación de riesgo publicada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y que sirve como guía a los clientes a la hora de depositar sus recursos, siendo así cada vez más importante que logren identificar sus riesgos de una manera estructurada, formal y sistémica.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., no cuenta con una metodología para la administración del riesgo operacional que cumpla con las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para las instituciones del Sistema Financiero, y que además se ajuste a la complejidad del entorno en el cual desarrolla sus actividades, por ello es importante conocer de qué manera se ingresa la documentación e información en el proceso de captación, ventanilla y en el otorgamiento de créditos y saber si son las más adecuadas para su desarrollo y crecimiento de la mano de sus actores internos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera incide una metodología para la evaluación del riesgo operacional en su control y mitigación en la Cooperativa Sumac Llacta?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Finanzas

Aspecto: Riesgo Operativo

Temporal: Año 2017

Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La inestabilidad política sumado a las crisis económica y financiera que enfrenta el país ha generado inseguridad y desconfianza hacia la gestión realizada por el sistema financiero ecuatoriano, debido a las exigencias competitivas del mercado cooperativista, las organizaciones se ven obligadas constantemente a retroalimentar su gestión acoplándose a los continuos cambios y exigencias de la dinámica de su entorno operativo (captación, inversión y de crédito).

Para la cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta, matriz Riobamba es de vital importancia la implementación de una metodología de evaluación de riesgos operacionales que permita su control y mitigación, ya que será una herramienta que permita un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de sus procesos (estratégico, operacional y de apoyo), de la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción del personal, administración de la tecnología de información y soporte de los requerimientos de operación actuales y futuros de la entidad, y en las consideraciones de pérdidas que ocasionen mencionados factores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una metodología para la evaluación del riesgo operacional que permita su control y mitigación.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los diferentes procesos operacionales que se desarrolla en la Cooperativa Sumac Llacta Ltda.
- Determinar los factores de riesgo operacional en la Cooperativa Sumac Llacta Ltda.
- Proponer una metodología en la evaluación del riesgo operacional que involucre a los actores internos en su control y mitigación en la Cooperativa Sumac Llacta Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la revisión bibliográfica revisada en la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas se determinó que no existe temas de tesis idénticos, sin embargo, se encontró investigaciones similares sobre riesgo operacional, los mismos que serán de referencia para desarrollar el presente trabajo.

1. TEMA

Gestión del Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuestas de planes de acción en Cooperativas de Ahorro y Crédito no reguladas, miembros de una organización representativa.

Autora: María Nancy Sarango Tene

Conclusiones y Recomendaciones de la Autora

Conclusiones

- La administración de riesgo operativo debe ser gestionada en las cuatro cooperativas de ahorro y crédito por buenas prácticas de gestión, independientemente si existe una normativa o no; los beneficios de la gestión reducen los eventos y minimizan costo que a la larga afectan a la entidad y por ende a los socios.
- Las cooperativas participantes en esta investigación no tienen una identificación clara de los procesos y las falencias, debido a la falta de controles, particularmente en ventanilla y crédito.
- La falta de identificación y priorización de eventos de riesgo operativo dentro de las cuatro entidades, les limita realizar acciones correctivas de acuerdo a las prioridades por evento y a nivel departamental.

Recomendaciones

- Las cooperativas deben dar mayor atención a las actividades principales o razón de ser de la entidad como son el ahorro y crédito en busca de la satisfacción de los socios orientados al Buen Vivir; por tanto, se hace inevitable la gestión por procesos en todas las áreas de la entidad. Procesos bien definidos, identificados y controlados, ayudará a minimizar pérdidas.
- Cuando surgen eventos por riesgo operativo se deberán dar seguimiento para que se identifique las falencias que pueden ser por fallas en políticas, procesos, personas, tecnología de información o eventos externos.
- Las entidades deberán llevar un registro de los eventos de riesgo operativo surgidos en una matriz donde indique el tipo de evento, proceso, dueño del proceso, monto aproximado de pérdidas.

2. TEMA

Identificación de una metodología de medición del riesgo operacional utilizando redes Bayesianas

Autor: Fernando Esteban Posada Espinal

Conclusiones y Recomendaciones del Autor

Conclusiones

- La identificación, medición, cuantificación y gestión de los diferentes tipos de riesgo en las entidades financieras y no financieras es un tema particularmente relevante para el desarrollo y funcionamiento de las mismas. Dicha gestión se requiere de la vinculación de gran parte del capital humano, técnico y económico de la organización para su realización.
- Los eventos de pérdida que se pueden presentar asociados a la exposición al riesgo operativo pueden tener un alto impacto en el funcionamiento de las empresas, incluso poner en riesgo la continuidad del negocio financiero. Por esta razón, el proceso de gestión del riesgo operativo es un tema de estudio reciente a nivel

mundial, que actualmente es relevante para las entidades financieras más importantes del mundo y para entidades reguladoras como el Comité de Basilea.

- La cultura de la gestión de información en esta materia, es una tarea apenas en construcción, por lo tanto es necesario que las instituciones financieras realicen procedimientos sistemáticos de registro de operaciones sospechosas, fraudulentas y de todas aquellas situaciones que generen una exposición del capital bancario a factores de RO.

Recomendaciones

- La mayoría de las metodologías aplicadas actualmente por la mayoría de las entidades financieras en diferentes partes del mundo para la identificación y medición del riesgo operativo, son metodologías descendentes que se basan en medidas amplias del riesgo operativo. Sin embargo, las entidades más importantes están diseñando y aplicando metodologías ascendentes o avanzadas que permiten identificar y cuantificar con mayor precisión el nivel de exposición a este tipo de riesgo tomando como base información propia de la misma entidad.
- Para la implementación de metodologías avanzadas para la identificación y cuantificación del riesgo operativo en las entidades financieras colombianas se debe tener en cuenta la escasez de información histórica sobre los eventos de pérdida. Teniendo en cuenta esta limitación, la metodología desarrollada y presentada en esta tesis permite tener en cuenta las cuatro fuentes de información existentes para la identificación y cuantificación del riesgo operativo en entidades financieras, las cuales son: eventos de pérdida internos, eventos de pérdida externos, indicadores de riesgo y juicios de los expertos.
- A pesar de haber sido diseñada para entidades financieras, la metodología puede aplicarse en otro tipo de entidades realizando ajustes en algunas de las nueve etapas propuestas. Esta metodología representa un soporte importante para la etapa de Identificación y Cuantificación de las Exposiciones de la Metodología general de Administración de Riesgo

3. TEMA

Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos

Autores: Jessica García Hanson

Paola Salazar Escobar

Conclusiones y Recomendaciones de los Autores:

Conclusiones

- Dada la especificación de los métodos principales de administración y evaluación de riesgos y realizado el cruce comparativo de la forma como ellos se desarrollan, podemos entregar algunas conclusiones necesarias de tomar en consideración al momento de pensar en implementar en una entidad, un proceso de administración de riesgos.
- Primero se debe considerar las características de la entidad a la cual se desea aplicar el método de evaluación, con el fin de seleccionar aquel método que más se adecue a sus necesidades y que ayude a lograr de manera más eficiente al resultado esperado. Necesariamente se debe contar con el compromiso de todos los integrantes de la entidad para lograr una mutua colaboración en cuanto al cumplimiento de responsabilidades y al traspaso de información relevante dentro de la entidad.
- Al respecto la Alta Dirección cumple una función esencial en el establecimiento e implementación de un proceso de administración y evaluación, en cuanto a la responsabilidad de definir las políticas de administración y asegurar la correcta gestión de riesgos.

Recomendaciones

- Desarrollar una filosofía de administración de riesgos organizacional y toma de conciencia sobre ‘riesgos’ a nivel de la alta gerencia. Lo que se facilita mediante el entrenamiento, educación y síntesis enfocada a la gerencia ejecutiva.

- Desarrollar y documentar una política y estructura corporativa para administrar los riesgos, a ser endosada por el ejecutivo de la organización e implementada en toda la organización.
- Desarrollar, establecer e implementar una infraestructura o medidas para asegurar que la administración de riesgos se convierta en una parte integral de los procesos de planeamiento y administración y de la cultura general de la organización.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración del riesgo

Es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Por tanto, se define como:

“Administración de riesgos: es la cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.”
(AS/NZS 4360:1999, 2016)

2.2.1.1 Definición de Riesgo

Según (Cruz Diaz, 2009) riesgo es todo aquello que puede generar un evento no deseado y traer como consecuencias pérdidas y/o daños. Generalmente, cuando ocurren pérdidas estas conllevan una consecuencia financiera que afecta de alguna manera el ingreso, presupuesto, flujo de caja de un ente, persona o empresa que está sujeto o sumergido dentro de ambientes que pueden inducir eventos catastróficos en grados variables que de alguna manera afectan al individuo o empresa.

Otras fuentes definen el riesgo como:

- Aquella situación en que habiendo un rango de posibles resultados de una acción, no se puede determinar de antemano cuál de ellos ocurrirá. En un sentido corriente, se lo utiliza como previsión imperfecta del futuro. (Eco-Finanzas, 2015)
- Un acontecimiento futuro posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto. (Downes, Elliot, 2003)

2.2.2 Importancia de la administración de riesgos en instituciones que hacen intermediación financiera.

El patrimonio institucional y su protección ha cobrado gran relevancia, debido a la necesidad de optimizar los recursos de las empresas, cada vez más escasos y con presupuestos muy limitados, ya que dicho patrimonio está sujeto a infinidad de riesgos, y cuando alguno de ellos se manifiesta, es indudable que nos lleva a una merma o quebranto económico. En consecuencia, es imprescindible contar con una adecuada administración de riesgos, cuya finalidad sea obtener una rentabilidad que compense el trabajo realizado. (Cabrera, 2017)

2.2.3 Clasificación Del Riesgo

En cuanto a la identificación y medición del riesgo la situación es todavía mas complicada. En mi primer lugar el riesgo tiene una naturaleza multidimensional ya que un activo financiero puede coexistir diferentes tipos de riesgo. Las principales modalidades son tres: el riesgo de crédito, de mercado y de liquidez a los que se añaden los riesgos operativos y los jurídicos o legales que existen en cualquier actividad económica.

2.2.3.1 Riesgo de Crédito.

El riesgo de crédito se define como la posibilidad de sufrir una pérdida originada por el incumplimiento suele estar motivado por un retroceso en la solvencia de los agentes prestatarios, relacionado con problemas de liquidez, pérdidas continuadas, e incluso quiebra en el caso de empresas, o por disminución de ingresos, aumentos de los tipos de interés y aumento del paro en el caso de las familias, aunque también puede producirse por ausencia de voluntad de pago.

2.2.3.2 Riesgo de Mercado.

Con este término se describen las posibles pérdidas que pueden producirse por movimientos adversos de los precios de mercado; casos particulares son los riesgos de interés y de los tipos de cambio, es decir, posibles pérdidas debidas, respectivamente, a movimientos adversos de los tipos de interés y de los tipos de cambio.

2.2.3.3 Riesgo de Liquidez.

Se define como la posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realizar ventas o compras de activos sin sufrir una modificación sensible de los precios. El riesgo de liquidez también se refiere a las pérdidas originadas por encontrar dificultades en la financiación necesaria para mantener el volumen de inversión deseado.

2.2.3.4 Riesgo Legal.

Este tipo de riesgo se presenta por la posibilidad de que existan errores en la formulación de contratos, y en este sentido se pueda considerar una modalidad de riesgo operativo, pero también se presenta el riesgo legal por una interpretación de los contratos diferente a lo esperado. Hay que incluir el posible incumplimiento de regulaciones legales y el riesgo legal originado por conflictos de intereses.

2.2.3.5 Riesgos Operativos.

Las transacciones financieras deben ser registradas, almacenadas, contabilizadas, además de ser necesaria la realización de un seguimiento durante su vida hasta que sean finalmente canceladas. Todos estos aspectos tienen un soporte documental preciso, y unas normas y procedimientos de administración y control. Cualquier discrepancia entre lo que debe ser y lo que realmente es, produce la materialización de riesgo operativo. Una póliza sin firmar, una garantía no verificada, una operación no registrada, puede dar lugar a este tipo de riesgo. El riesgo operativo también incluye fraudes, donde no solo existe la posibilidad de un error humano sino también la intencionalidad. El riesgo tecnológico es una modalidad de riesgo operativo. (Sanz, 2001)

Adicionalmente, existe otra clase de riesgo que se define como el asociado a los cambios de percepción del Grupo, o de las marcas que lo integran por parte de los grupos de interés (clientes, accionistas, empleados, etc.). El riesgo de crédito, el de mercado y el operacional pueden generar, riesgo reputacional:

2.2.3.6 Riesgo Reputacional.

Se analiza y evalúa en cada país con una metodología desarrollada de manera conjunta por Gestión Corporativa de Riesgo Operacional (GCRO) y por Comunicación y Marca/Responsabilidad y Reputación Corporativas. Cada país dispone de un Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativas que evalúa e impulsa la gestión de esta clase de riesgo, debiendo tenerse en cuenta que los planes de acción pertenecen a las áreas de negocio y de soporte. Asimismo, en la matriz existe un Comité de Riesgos Sociales, Ambientales y Reputacionales que impulsa y coordina la gestión de este riesgo en el Grupo. (Accionistas e Inversiones, 2012).

2.2.3.7 Riesgo Operacional.

El Comité de Basilea define al riesgo operativo como “el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación”. El Comité ha identificado diferentes modelos que se basan en fuentes de información como son: los datos históricos sobre eventos de pérdidas, los indicadores de riesgo que dan alertas sobre la ocurrencia de eventos de pérdidas y la criticidad de los expertos acerca de la probabilidad de que ocurran este tipo de eventos. (Sarango, 2015)

2.2.4 Marco regulatorio internacional de riesgo operativo: Basilea y su enfoque de riesgo operativo

2.2.4.1 Antecedentes

El riesgo operacional siempre ha existido, aunque no se le llamaría así. El comité de Basilea (Órgano formado por los Reguladores de los países más importantes cuya misión es dar las directrices que después serán seguidas por todo el mundo);

mencionaba por primera vez en un documento publicado en septiembre de 1998 la existencia del riesgo operacional, cuya naturaleza no era ni de crédito ni de mercado. En este sentido, toda desviación en la cuenta de resultados no atribuible a eventos de riesgo de crédito o de mercado, debería ser considerada como de riesgo operacional.

Al definirlo como aquél que no es ni de crédito ni de mercado, no se aclara suficientemente su significado. Por este motivo, el Comité de Basilea adoptó formalmente la siguiente definición de riesgo operacional que es la más aceptada por el conjunto del sector financiero:

“Riesgo operacional es aquel que puede provocar pérdidas como consecuencia de procesos internos, recursos humanos o sistemas inadecuados o defectuosos, o por causas externas” (Musons Llaguno, 2005)

2.2.4.2 Acuerdos Basilea

1. El acuerdo de **Basilea I**, se firmó en 1988, estableció unos principios básicos en los que debía fundamentarse la actividad bancaria como el capital regulatorio, requisito de permanencia, capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debía ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. El acuerdo establecía también que el capital mínimo de la entidad bancaria debía ser el 8% del total de los activos de riesgo (crédito, mercado y tipo de cambio sumados).
2. El acuerdo **Basilea II**, aprobado en 2004, aunque en España no se llegó a aplicar hasta el 2008. Desarrollaba de manera más extensa el cálculo de los activos ponderados por riesgo y permitía que las entidades bancarias aplicaran calificaciones de riesgo basadas en sus modelos internos, siempre que estuviesen previamente aprobadas por el supervisor. Este acuerdo incorporaba, por lo tanto, nuevas tendencias en la medición y el seguimiento de las distintas clases de riesgo. Se hizo énfasis en metodologías internas, revisión de la supervisión y disciplina de mercado.
3. El acuerdo **Basilea III**, aprobado en diciembre de 2010, intentó adaptarse a la magnitud de la crisis económica, atendiendo a la exposición de gran parte de los

bancos de todo el mundo a los “activos tóxicos” en los balances de los bancos y en los derivados que circulaban en el mercado. El temor al efecto dominó que pudiera causar la insolvencia de los bancos, hizo que se establecieron nuevas recomendaciones como:

- Endurecimiento de los criterios y aumento de la calidad del volumen de capital para asegurar su mayor capacidad para absorber pérdidas.
- Modificación de los criterios de cálculo de los riesgos para disminuir el nivel de exposición real.
- Constitución de colchones de capital durante los buenos tiempos que permitan hacer frente el cambio de ciclo económico.
- Introducción de un nuevo ratio de apalancamiento como medida complementaria al ratio de solvencia. (Especialistas en Gestión de Datos, 2013)

El nuevo Acuerdo de Capital de Basilea establece tres pilares para contribuir conjuntamente a la consecución de un sistema financiero más seguro, cómodo y eficiente:

PILAR 1:

Capital

- **Calidad y cantidad del capital**

Mayor énfasis en el Capital ordinario. El requerimiento mínimo se eleva al 4,5% de los activos ponderados por riesgo, tras las deducciones pertinentes.

- **Capital con capacidad de absorber pérdidas en el punto de no viabilidad**

Los términos contractuales de los instrumentos de capital incluirán una cláusula que permita —a discreción de la autoridad competente— la amortización o conversión en acciones ordinarias si el banco se considera inviable. Este principio incrementa la implicación del sector privado en la resolución de futuras crisis bancarias, reduciendo así el riesgo moral.

- **Colchón de conservación del capital**

Comprende Capital ordinario por valor del 2,5% de activos ponderados por riesgo, con lo que el mínimo total de Capital ordinario asciende al 7%. Se limitarán las distribuciones discrecionales de fondos cuando los niveles de capital de la entidad se sitúen dentro de este rango.

- **Colchón anticíclico**

Impuesto en un rango del 0%-2,5% y formado por Capital ordinario, se aplicará cuando las autoridades consideren que el crecimiento del crédito está ocasionando una acumulación inaceptable de riesgos sistémico.

Cobertura del riesgo

- **Titulizaciones**

Se fortalece el tratamiento de capital para determinadas titulizaciones complejas. Se exige a los bancos realizar análisis más rigurosos de las posiciones de titulización con calificación crediticia externa.

- **Cartera de negociación**

Capital considerablemente superior para las actividades de negociación y con derivados, así como titulaciones complejas mantenidas en la cartera de negociación. Introducción de un marco de valor en riesgo en condiciones de tensión a fin de moderar la prociclicidad. Se incorpora un requerimiento de capital para riesgo incremental que estima los riesgos de impago y de migración de productos de crédito sin garantía teniendo en cuenta la liquidez.

- **Riesgo de crédito de contraparte**

Fortalecimiento sustancial del marco de riesgo de crédito de contraparte con requisitos más estrictos de capital para medir la exposición, incentivos de capital para que los bancos utilicen entidades de contrapartida central al negociar con derivados, y

requerimientos de capital más elevados para las exposiciones dentro del sector financiero.

- **Exposiciones bancarias frente a entidades de contrapartida centrales (CCP)**

El Comité ha propuesto una ponderación por riesgo del 2% para las exposiciones por operaciones con CCP admisibles, así como los requerimientos de capital para las exposiciones frente a fondos de garantía según un método basado en el riesgo que estima de forma consistente y sencilla el riesgo procedente de dicho fondo.

Restricción del apalancamiento

- **Coefficiente de apalancamiento**

Un coeficiente de apalancamiento no basado en el riesgo que incluye posiciones fuera de balance respalda el requerimiento de capital basado en el riesgo. Además, este coeficiente contribuye a contener la acumulación de apalancamiento en el conjunto del sistema.

PILAR 2:

Gestión del riesgo y supervisión

- **Requerimientos complementarios**

Normas en materia de buen gobierno y gestión del riesgo en el conjunto de la entidad, riesgo de las posiciones fuera de balance y actividades de titulización, gestión de las concentraciones de riesgos, incentivos a los bancos para gestionar mejor el riesgo y los rendimientos a largo plazo, prácticas adecuadas de remuneración, prácticas de valoración, pruebas de tensión, normas de contabilidad para instrumentos financieros, gobierno corporativo, colegios de supervisores.

Pilar 3:

Disciplina de mercado

- **Requerimientos revisados de divulgación**

Los nuevos requisitos están relacionados con las posiciones de titulización y con el patrocinio de vehículos fuera de balance. Se exigirá una divulgación más detallada de los componentes del capital regulador y su conciliación con las cuentas declaradas, así como una explicación pormenorizada sobre cómo calcula el banco sus coeficientes de capital regulador. (Reformas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea - Basilea III, 2010)

2.2.5 Factores de Riesgo Operacional

En el marco de los factores de Riesgo Operacional, establecido en la Sección II, del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, Artículo 4 establece: Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí:

2.2.5.1 Procesos.

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

- **Procesos gobernantes o estratégicos.** - Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales.
- **Procesos productivos, fundamentales u operativos.** - Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar

efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

- **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.** - Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

2.2.5.2 Personas.

Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Dichos procesos corresponden a:

- **Los procesos de incorporación.** - Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal;
- **Los procesos de permanencia.** - Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,
- **Los procesos de desvinculación.** - Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral

2.2.5.3 Tecnología de la información.

Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones. (Reformado con resolución No. JB- 2014-3066 de 2 de septiembre del 2014)

2.2.5.4 Eventos externos.

En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio. (NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO , 2015)

2.2.6 Eventos de Riesgo Operativo

Se define evento de riesgo operativo a las consecuencias de fallas en la gestión de factores de riesgo y esto puede derivar en pérdidas financieras.

Los tipos de eventos son los siguientes:

“Fraude interno, fraude externo, prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo, prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio, daños en los activos físicos, interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y, deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y las relaciones con proveedores y terceros”

2.2.6.1 Fraude Interno

Perdidas por actos como malversaciones de fondos, apropiarse ilegalmente de activos de la entidad, incumplir o evadir regulaciones o políticas internas de la entidad; que implique en este acto la participación interna del empleado.

2.2.6.2 Fraude Externo

Perdidas por actos como apropiarse ilegalmente de activos de la entidad, robo, falsificación, emisión de cheque sin fondo, daños que implique la intervención de terceros.

2.2.6.3 Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo.

Pérdidas derivadas de actos inconsistentes con la legislación laboral o acuerdos laborales internos, reclamos de compensaciones de empleados, entre otros.

2.2.6.4 Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio

Pérdidas derivadas por las fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes, mal uso de información confidencial de clientes y venta de productos financieros no autorizados.

2.2.6.5 Daños en los activos físicos

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos materiales que pueden ser por desastres naturales como terremotos, sismo, erupciones u otros acontecimientos como incendios, vandalismo y terrorismo.

2.2.6.6 Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información

Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas, problemas de telecomunicación, sistemas públicos.

2.2.6.7 Ejecución y procesos de gestión

Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos, por “errónea entradas de datos, documentación legal incompleta, accesos no autorizados a las cuentas de socios y clientes, rupturas de contratos y disputas con proveedores” (Musons Llaguno, 2005)

2.2.7 Naturaleza

La principal característica del riesgo operacional es su extrema complejidad debido a la enorme variedad de causas que lo producen. En riesgo de crédito, sólo hay una causa que produce el evento: el fallido o quiebra de la contrapartida. Es riesgo de mercado la causa es el movimiento adverso del mercado, es decir, cuando los precios se mueven en la dirección opuesta a la que hemos pronosticado.

2.2.7.1 Impacto

La podemos agrupar en cuatro categorías:

Con impacto directo a la contabilidad: cuando existe en nuestra contabilidad una cuenta específica para reflejar es pérdida sufrida como consecuencia de un evento, por ejemplo, un fraude. La totalidad del saldo de dichas cuentas corresponden a eventos de riesgo operacional. Por tanto, es fácil identificar el impacto del riesgo operacional.

Con impacto indirecto a la contabilidad: a menudo la contabilidad no diferencia entre las pérdidas debidas a eventos de riesgo operacional y a los gastos ordinarios de una entidad. Un ejemplo sería los gastos ordinarios al contratar una empresa de software para reparar o rehacer un programa que se ha dañado. En este caso se ha producido un evento de riesgo operacional cuyo impacto es el coste de la reparación del mismo. Sin embargo, este gasto estará contabilizado junto con otros gastos ordinarios de informática, no atribuibles a eventos de riesgo operacional. Por tanto, los eventos que producen consecuencias indirectas permanecen ocultos en la contabilidad.

Con impacto en lucro cesante: determinados eventos de riesgo operacional no trascienden a la cuenta de resultados porque producen una pérdida de negocio futuro.

Ejemplo de ello sería cuando un director de oficina se va a la competencia, llevándose con él a una parte de la clientela. Este tipo de eventos producen una pérdida de ingresos futuros o lucro cesante. Aquí la cuantificación es muy complicada porque el evento no ha dejado rastro contable. Sólo se podrá estimar el efecto.

Sin impacto de ninguna clase: puede ocurrir que un evento de riesgo operacional no tenga impacto económico. Determinados errores corregidos a tiempo no trascienden. En estos casos, ni siquiera la estimación es posible. Sin embargo, es conveniente monitorizar estos eventos porque son el indicador de que algo está fallando. (Musons Llaguno, 2005)

2.2.8 Fases de la Administración De Riesgo Operativo

Las etapas a considerar en todo Sistema de Administración de Riesgos Operativos son:

2.2.8.1 Identificación

Debe realizarse con anterioridad a la ejecución de cualquier proceso con el fin de identificar los riesgos operativos que han ocurrido, así como, aquellos riesgos operativos en potencia que van a suponer una serie de obstáculos de cara al logro de los objetivos definidos. En esta etapa de identificación pueden a su vez diferenciarse dos sub-etapas:

- Inventario de procedimientos.
- Recolección de información.

2.2.8.2 Medición o Evaluación

Una vez que los riesgos operativos de los diferentes procesos han sido identificados, el siguiente paso es evaluar la posibilidad de materialización de los mismos (en función de la frecuencia con la que los mismos suceden) así como, definir el impacto que los mismos podrían generar en caso de ocurrencia.

Como resultado de esta segunda etapa, establecemos el llamado riesgo inherente, que no es más que el nivel de riesgos que presenta una actividad concreta, sin aplicarle ningún tipo de control.

2.2.8.3 Control o Mitigación

En esta tercera etapa, se busca definir las medidas de control que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia y/o los impactos ocasionados por los riesgos inherentes detectados.

Tras esta etapa de Sistema de Administración de Riesgo Operativo, la organización, obtiene el conocido; riesgo residual, que es el riesgo que resulta tras la aplicación de los oportunos controles que hayan sido considerados por la organización.

2.2.8.4 Monitoreo

Aquí, se debe llevar a cabo el seguimiento adecuado a los riesgos con el fin de ir analizando su evolución. (Consultoría Estratégica, 2017)

2.2.9 El riesgo y su expresión en forma de mapa

El objetivo del Mapa de Riesgos es sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que afronta la empresa y colaborar en las estrategias destinadas a mitigar la exposición y los daños potenciales (García, 1994). Empleamos la noción de indeterminación para referirnos a las circunstancias que condicionan el valor o el resultado de una transacción u operación, y que no están completamente bajo el control de la organización. Este planteamiento se corresponde con la noción clásica de riesgo: una indeterminación que puede ser medida en términos de probabilidad (Knight, 1921) y que implica una pérdida potencial con impacto financiero relevante.

Las características del riesgo, como elemento de la gestión empresarial, se han modificado sustancialmente a lo largo de las últimas dos décadas. En este nuevo entorno las empresas afrontan un escenario en el que los riesgos tienen naturaleza heterogénea y multidimensional, están presentes en múltiples procesos interrelacionados, y poseen un alcance potencialmente ilimitado.

- Los límites organizacionales no actúan ya como cortafuegos de la transmisión de los riesgos; la creciente interdependencia de los procesos organizacionales y la introducción de mecanismos alternativos a la provisión interna – en concreto, la externalización – han creado no solo nuevas fuentes de exposición, sino también una maraña de canales de contagio que hacen que los riesgos puedan propagarse con rapidez a lo largo de los vínculos técnicos y financieros.
- A pesar del empleo de sistemas de información sofisticados, el nivel de incertidumbre se ha intensificado debido a la naturaleza remota y desestructurada de las fuentes de riesgo. - Con frecuencia, la exposición no causa efectos sino tras períodos de latencia relativamente prolongados, a lo largo de los cuales los desequilibrios financieros van intensificándose y afectando a más elementos de la estructura empresarial. El uso de técnicas capaces de proporcionar señales tempranas de alerta es una necesidad ineludible.
- Como consecuencia de lo anterior, las acciones preventivas en materia de riesgos son mucho más efectivas y económicas que las correcciones adoptadas a posteriori, cuando los daños han empezado a manifestarse.
- La imperfección informacional hace que la identificación y medida de los riesgos no puedan abordarse de forma puramente cuantitativa: se precisa el concurso de elementos cualitativos y subjetivos para matizar e interpretar los signos derivados de los modelos numéricos.
- La estrategia habitual en el análisis de riesgos consiste en diseccionar y modelizar separadamente las diferentes formas de exposición: solvencia, precios, operación de los sistemas de información, etc. Sin embargo, los factores de indeterminación no son independientes; esto crea el contexto adecuado para que se produzcan efectos colaterales inesperados, incluso para una agregación explosiva del riesgo que podría tener implicaciones sobre la supervivencia de la empresa. Se precisa una visión integradora y comprensiva de las diferentes formas de riesgo a las que está expuesta la empresa.

La asociación con pérdidas potenciales ha conferido a la noción de riesgo evidentes connotaciones negativas; sin embargo, es la existencia de indeterminaciones la que da lugar a oportunidades para la innovación y el crecimiento, para el aprendizaje, y para la

especulación en torno a valores futuros que subyace en la actividad empresarial y que determina la generación de rendimientos para los inversores. (Rodríguez, Piñeiro, De Llano, 2013).

2.2.9.1 Finalidad del mapa de riesgo

La finalidad del mapa es identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la organización, proporcionar una visión analítica de las relaciones de causalidad subyacentes (¿cuáles son los procesos o actividades que causan esta exposición?), y aportar una visión amplia de la exposición global de la organización.

El mapa es, en sí mismo, un verdadero sistema de información especializado en las evidencias que tienen trascendencia desde el punto de vista de las incertidumbres que afectan al negocio. Al margen de ello, el desarrollo y mantenimiento de los mapas puede servir a otros fines instrumentales:

- Reflexionar de forma sistemática sobre los riesgos que está asumiendo la empresa, su justificación en términos de creación de valor, y las políticas aplicadas para mitigar sus consecuencias.
- Proporcionar una visión analítica de las interrelaciones existentes entre los distintos procesos y actividades de la empresa construida desde la óptica de los riesgos que implican: decisiones que atañen a estos riesgos, actores implicados en ellas, datos históricos, etc.
- Promover la comprensión de los riesgos del negocio por parte de todos los miembros de la organización, la adopción de la prudencia como un criterio básico en la actividad y la asunción de responsabilidades en cuanto a los planes de mitigación de daños.
- Implicar a la organización en la estrategia de gestión de riesgos. El desarrollo del mapa requiere que todos los niveles de dirección en la empresa estén involucrados en la gestión de los riesgos, y que los miembros de la organización se hagan corresponsables de esta problemática. En este sentido el mapa se configura como una herramienta clave para la estrategia de Gobierno de Riesgos de la organización.

- Aumentar la cantidad y calidad de la información disponible sobre la forma en que se están realizando los procesos de negocios y la situación actual de los riesgos correspondientes.
- Proporcionar evidencias relevantes para diagnosticar y en su caso perfeccionar el sistema de control interno, y aumentar su confiabilidad de cara a los procesos de revisión a posteriori, como la auditoría externa; desvelar conocimiento relevante para aprender de los errores cometidos en el pasado en lo que respecta a la detección de las fuentes de indeterminación y el diseño de políticas de prevención.
- Ayudar a la compañía a conseguir sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos

2.2.9.2 Cuestionarios de evaluación: mapa de riesgo

Asumiendo que el mapa se va a desarrollar adoptando un enfoque top-down, la descripción de los procedimientos y la identificación de los riesgos se realizarán a partir de la información recopilada a través de cuestionarios. Los objetivos en esta fase son identificar los factores de riesgo y los controles actualmente establecidos para mitigarlos. En cada área objeto de análisis es necesario realizar un trabajo de investigación previo para recabar evidencias acerca de las actividades que se realizan y los principales riesgos que se derivan de ellas. Sin ánimo de exhaustividad, cabe señalar las siguientes fuentes de información:

- Documentos internos, como procedimientos escritos, presupuestos, planes de actividad, etc.
- Informes de auditores internos y/o externos.
- Procedimientos de control interno.
- Revisiones de políticas y procedimientos.
- Análisis de nuevos productos.
- Sistemas de información. Los responsables de las distintas áreas, así como los miembros de las respectivas bases de operaciones, tienen un conocimiento directo de los procesos y de sus posibles riesgos, de ahí que los cuestionarios deban completarse con entrevistas para obtener detalles acerca de:
- Los procesos o actividades que se realizan en cada área.

- Las actividades sensibles, y las fuentes de riesgo a las que está expuesta el área.
- La naturaleza y la eficacia de los mecanismos de control interno existentes para mitigar los riesgos.
- Oportunidades de mejora de los procesos y/o del control interno.
- Identificación y descripción de las principales tareas (procesos) realizadas.
- Existencia de manuales, normativa, procedimientos escritos, así como tratar de identificar sus carencias.
- Información manejada (datos, cifras, ratios, interna o externa).
- Errores y fallos más frecuentes.
- Motivos de pérdidas.
- Posibles indicadores de riesgo.
- Oportunidades de mejora.
- Estadísticas utilizadas, tanto de trabajos efectuados como de problemas (transacciones, errores, reclamaciones, pérdidas, coberturas, objetivos, tiempos por tarea o actividad, etc.).
- Coberturas de seguro. (García, 1994)

2.2.9.3 Valoración

Probabilidad

Es una medida de la verosimilitud estimada de que el riesgo se materialice en un quebranto. Aquí hemos de considerar la frecuencia con la que teóricamente podrían llegar a producirse pérdidas de no existir controles que mitiguen los riesgos, en función de las evidencias históricas que puedan existir y de juicios expertos.

Tabla 1: Probabilidad del riesgo

Categoría	Valor	Descripción
Muy Alto	5	Concurrente, una vez al mes
Alto	4	Una vez cada tres meses
Moderado	3	Una vez cada seis meses
Bajo	2	Una vez al año
Muy Bajo	1	Una vez cada cinco años

Impacto

Tabla 2: Impacto del riesgo

Categoría	Valor	Descripción
Catastrófico	5	Pérdidas del 10% del Patrimonio
Alto	4	Pérdidas del 8% del Patrimonio
Moderado	3	Pérdidas del 6% del Patrimonio
Menor	2	Pérdidas del 4% del Patrimonio
Bajo	1	Pérdidas del 1% del Patrimonio

Toda la información recopilada, con los procedimientos descritos hasta ahora es conveniente registrarla y estructurarla en una base de datos para permitir su posterior explotación.

Se trata por tanto de delimitar, dentro del riesgo inherente – la indeterminación intrínseca de la actividad, sin considerar la existencia de los controles existentes o que se puedan implantar para mitigarlo -, el riesgo residual, la variabilidad remanente que está asumiendo la empresa en una actividad y momento concretos, a pesar de los controles que en su caso se hayan establecido a tal efecto.

Ficha de Datos

Tabla 3: Ficha de datos

			Riesgo Inherente		Riesgo Residual	
Riesgo	Descripción del riesgo	Descripción Controles	I	P	I	P

La combinación de valores de importancia, probabilidad y cobertura de los controles asignados a cada factor de riesgo de la forma que se ha descrito anteriormente,

determina su clasificación en uno de los niveles de riesgo definidos en el Mapa de Riesgos y que se identifican mediante un color diferente:

- Riesgo Muy Alto: Rojo
- Riesgo Alto: Naranja
- Riesgo Moderado: Amarillo
- Riesgo Bajo-Muy Bajo: Verde

Esta información puede sintetizarse en un mapa semántico, construido con la combinación de un gráfico tabular con un código de color basado en la importancia relativa y la probabilidad de ocurrencia de los eventos. (Sarango, 2015)

Mapa Semántico

Tabla 4: Mapa Semántico

IMPACTO	Catastrófico	5					
	Alto	4					
	Moderado	3					
	Menor	2					
	Bajo	1					
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
			PROBABILIDAD				

2.2.10 Planes de Acción

Para elaborar el plan de acción se debe priorizar los riesgos residuales de la matriz para aplicar Pareto o regla (80/20), que fundamenta su teoría en que sí se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas vitales resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas sólo resuelven el 20% del problema.

Los propósitos generales de Pareto son:

- Analizar las causas
- Estudiar los resultados
- Planear la mejora continua (Pareto, 2015)

El plan de acción debe contener las acciones para controlar y mitigar el riesgo en cada una de las actividades de riesgo identificadas, para garantizar el cumplimiento de las normas generales para las instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, cuyo diagnóstico partirá de los resultados del mapa semántico más la autoevaluación realizada al momento de levantar la información, acerca de la ejecución de los procesos que dará como resultado las medidas de control a implementarse.

Resultados del Mapa Semántico + Autoevaluación = Planes de Acción

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de una metodología para la evaluación del riesgo operacional incide en su control y mitigación en la Cooperativa Sumac Llacta Ltda.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Metodología para la evaluación del Riesgo Operacional

2.4.2 Variable Dependiente

Mejorar el involucramiento de los actores internos en su control y mitigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- Enfoque cuantitativo.-Se recolecta y analiza datos para contestar preguntas de investigación y probar la idea a defender, y confiando en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población de estudio.
- Enfoque cualitativo.- Se refina preguntas de investigación, basándose en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- Investigación bibliográfica. -Revisión bibliográfica para la búsqueda, recopilación, organización, valoración crítica de información bibliográfica y linkográfica acerca del riesgo operativo.
- Investigación de Campo.- Se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones obteniendo la información directamente en la realidad en que se encuentra.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Se tomará como población al personal Directivo, Ejecutivo y Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., distribuido de la siguiente manera:

Tabla 5: Población

ÁREA	NIVEL	N° INTEGRANTES
Consejo de Administración y Vigilancia	Directivo	8
Gerencia	Ejecutivo	1
Crédito y Cobranzas	Operativo	3
Inversiones	Operativo	1
Caja	Operativo	1
Atención al Cliente	Operativo	1
POBLACIÓN TOTAL (100%)		15

3.3.2 Muestra

La muestra será el 100% de la población, para aplicar las respectivas encuestas.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método deductivo

Para la presente investigación se aplicará éste método para la recolección de la información partiendo de los conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales que ayudarán a conformar el marco teórico y las bases para la realización de la propuesta.

Método inductivo

Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez analizando solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general.

Método hipotético-deductivo

A través de observaciones realizadas de un caso particular se planteará un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis o idea a defender, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis o idea a defender empíricamente

Observación científica

La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

3.4.2 Técnicas

Entrevista. - Se recopila información mediante una conversación profesional, con la que se adquiere información acerca de lo que se investiga y que dependerá en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Encuesta. - Mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración de los sujetos seleccionados en una muestra, se obtendrá información de carácter sociológico sobre el tema a investigar.

3.4.3 Instrumentos

Cuestionario. - Es la base donde se recogen y anotan los datos que han de ser analizados en la encuesta.

Guía de Entrevista. - Es una serie de preguntas que el investigador prepara de antemano, en las que el cuestionario se aplica por el entrevistador que leerá las preguntas a quién responda.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

Por medio de este método se podrá realizar un diagnóstico de los principales eventos generadores de pérdidas que permitirá plantear una metodología para su evaluación: control y mitigación. La evaluación se realizó a la población total, correspondiente a 15 personas; segmentada en dos grupos, el primero dirigido a nivel directivo y ejecutivo; integrado por 9 personas y a nivel operativo, conformado por 6.

Al aplicar la encuesta en la Cooperativa Sumac Llacta Ltda., se ha obtenido los siguientes resultados:

ENCUESTA APLICADA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA Y GERENCIA (NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO)

1. ¿Existe una política expresa de riesgos operativos en la entidad?

Tabla 6: Política de Riesgos

Política de Riesgos	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas



Gráfico 1: Política de Riesgos

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

Según la encuesta realizada, el 100% de los encuestados afirmó que dentro de la Cooperativa Sumac Llacta Ltda., existe una política expresa de riesgos operativos.

2. ¿De los siguientes eventos de riesgo operativo, ¿cuáles son los que se han producido dentro de la institución?

Fraude interno. Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

Tabla 7: Fraude Interno

Fraude Interno	Frecuencia	Porcentaje
El empleado no informó de determinadas decisiones tomadas	4	45 %
Uso de información privilegiada para interés personal.	3	33%
Ninguno	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas

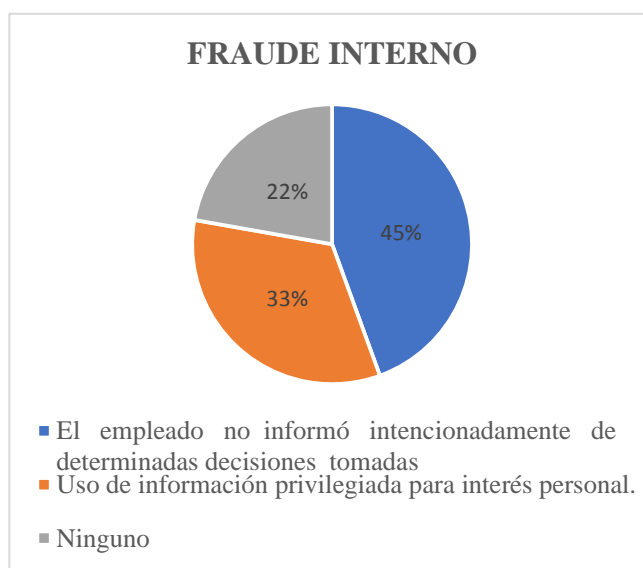


Gráfico 2: Fraude Interno

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 45% de los encuestados afirmaron que se suscitaron problemas con empleados que tomaron decisiones que no fueron notificadas a Gerencia oportunamente, específicamente en el área de Crédito. Mientras que el 33% manifestó que se ha usado información para interés personal que perjudicó la demanda de inversiones en la entidad, y finalmente el correspondiente al 22% restante, mencionó no haber sido informado de ningún evento de fraude interno.

Fraude Externo. Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

Tabla 8: Fraude Externo

Fraude Externo	Frecuencia	Porcentaje
Robo	0	0%
Falsificación de Identidad	9	100%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas

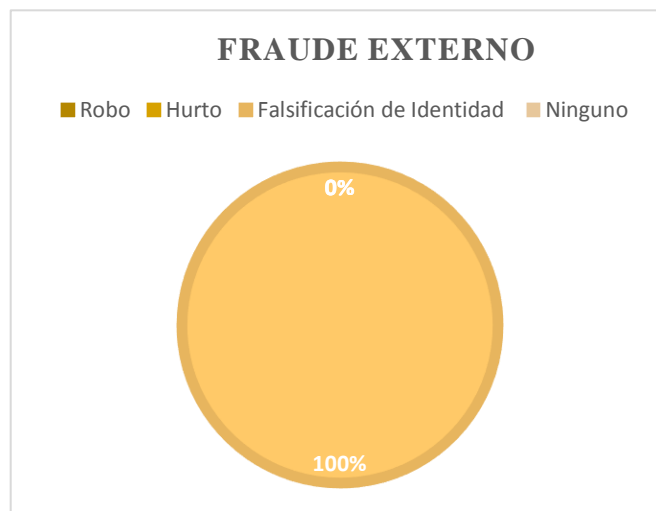


Gráfico 3: Fraude Externo

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 100% de los encuestados manifestaron que, de los mencionados eventos de fraude externo, el único suscitado fue el de falsificación de identidad que terminó en una denuncia formal en la Fiscalía de la ciudad de Riobamba.

Interrupciones por caída de software

Tabla 9: Software

Software	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas

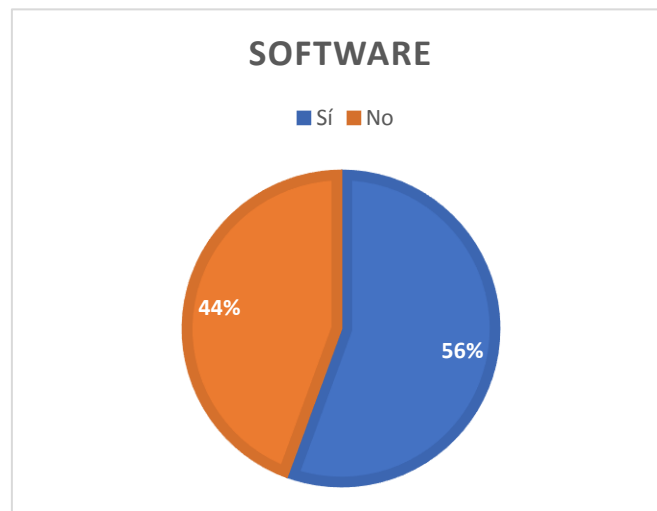


Gráfico 4: Software

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 56% de los encuestados hicieron referencia a una falla en el Sistema de Caja suscitado hace un año, perjudicando su atención, mientras que el 44% no recordó haber tenido inconvenientes relacionado a problemas tecnológicos.

Ejecución de procesos de gestión. Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

Tabla 10: Procesos de Gestión

Procesos de Gestión	Frecuencia	Porcentaje
Errónea entrada de datos	6	67%
Documentación Incompleta	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas

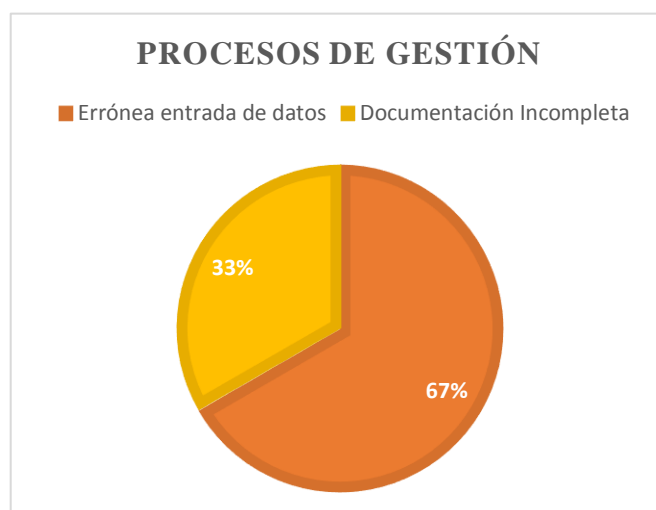


Gráfico 5: Procesos de Gestión

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 67% de los encuestados mencionaron que existen inconvenientes al ingresar los datos del socio en las aperturas de cuentas y al momento de colocar un crédito, y el 33% recalcó que en la ejecución de los procesos de gestión otro de los problemas es el ingreso de documentación incompleta en el área de crédito por impericia del oficial crediticio.

Prácticas con clientes, productos y negocios. Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

Tabla 11: Clientes, Productos y Negocios

Clientes, Productos y Negocios	Frecuencia	Porcentaje
Pérdida de Información confidencial	6	67%
Errores	3	33%
Total	9	100%

Fuente: Encuestas



Gráfico 6: Clientes, Productos y Negocios

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 67% de los encuestados mencionaron que hace un año existió pérdidas de información relacionadas a una base de datos de Gerencia y que no se determinó el responsable, y el 33% restante recordó problemas suscitados en los formularios de evaluación crediticia, es decir, errores en contratos con clientes.

3. ¿Tiene contratado pólizas de seguro que cubran diferentes eventos de riesgo operativo?

Tabla 12: Pólizas de Seguro

Pólizas de Seguro	Frecuencia	Total Encuestados	Porcentaje
Fidelidad	9	9	100%
Contra Incendio	-	-	-
Contra Robo de Activos Fijos	9	9	100%
Contra Robo de Valores	9	9	100%
Contra Desastres Naturales	-	-	-
Contra Daños a equipos electrónicos y eléctricos	-	-	-
Responsabilidad Civil	-	-	-
Seguro de Directivos y Administradores	-	-	-
Seguro de la Información	-	-	-
Seguro de Transporte de Valores	-	-	-

Fuente: Encuestas

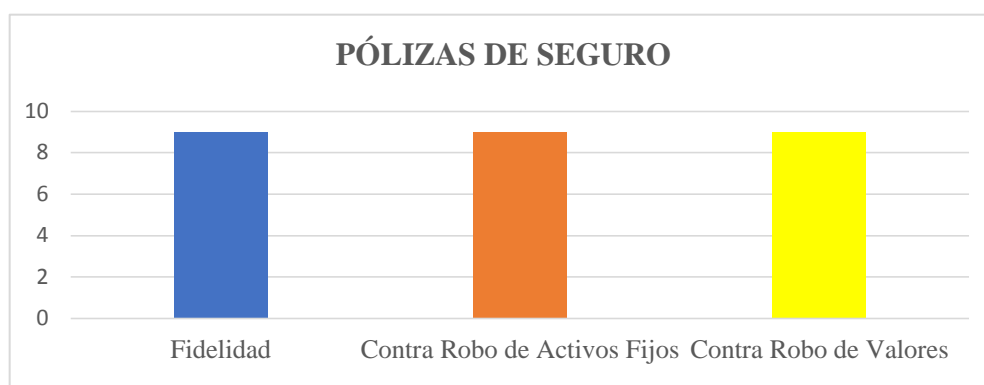


Gráfico 7: Pólizas de Seguro

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 100% de los encuestados manifestaron que la Cooperativa Sumac Llacta cuenta con seguros de Fidelidad, Contra Robo de Activos Fijos y de Valores, y que adicionalmente tienen contratado un Seguro de Vida y de Desgravamen.

ENCUESTA APLICADA A LAS ÁREAS (NIVEL OPERATIVO)

La aplicación de este instrumento de investigación se realizó a las siguientes áreas: Crédito y Cobranzas, Inversiones, Caja, Atención al Cliente.

1. ¿Se ha identificado fraude interno en el área que trabaja?

Tabla 13: Fraude Interno por Áreas

Áreas	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
Fraude Interno	F	F	F	F	F	%
Sí	3	1	1	-	5	83%
No	-	-	-	1	1	17%
Total	3	1	1	1	6	100%

Fuente: Encuestas

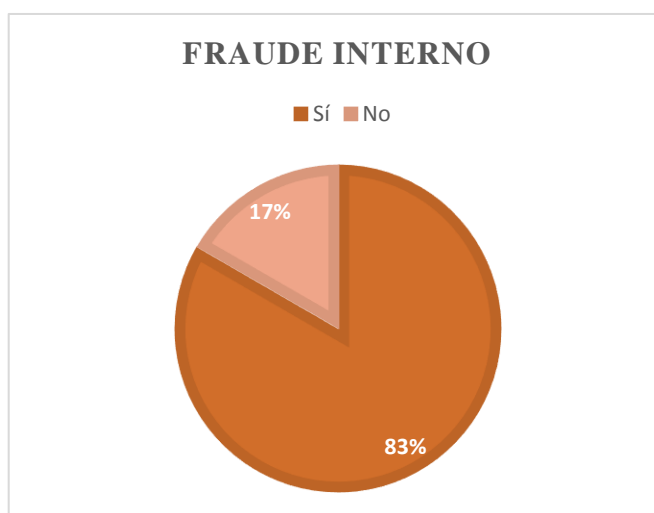


Gráfico 8: Fraude Interno por Áreas

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el 83% del personal comprendido entre las áreas de Crédito y Cobranzas, Inversiones, y Caja concuerdan que, si existieron eventos de fraude interno, mientras que en el área de Atención al Cliente, correspondiente al 13% no se han registrado eventos de riesgo.

Si la respuesta es positiva, ¿con qué frecuencia?

Tabla 14: Frecuencia Fraude Interno por Áreas

Áreas Frecuencia	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Moderada: Una vez cada seis meses	3	-	1	-	4	80%
Baja: Una vez al año	-	1	-	-	1	20%
Total	3	1	1	1	5	100%

Fuente: Encuestas

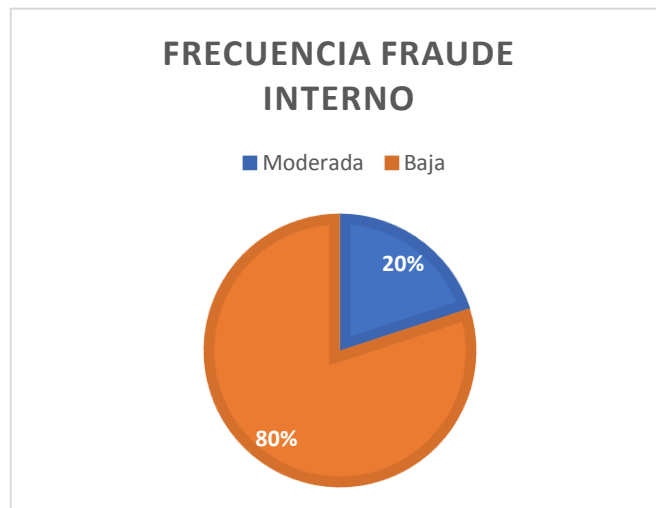


Gráfico 9: Frecuencia Fraude Interno por Áreas

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

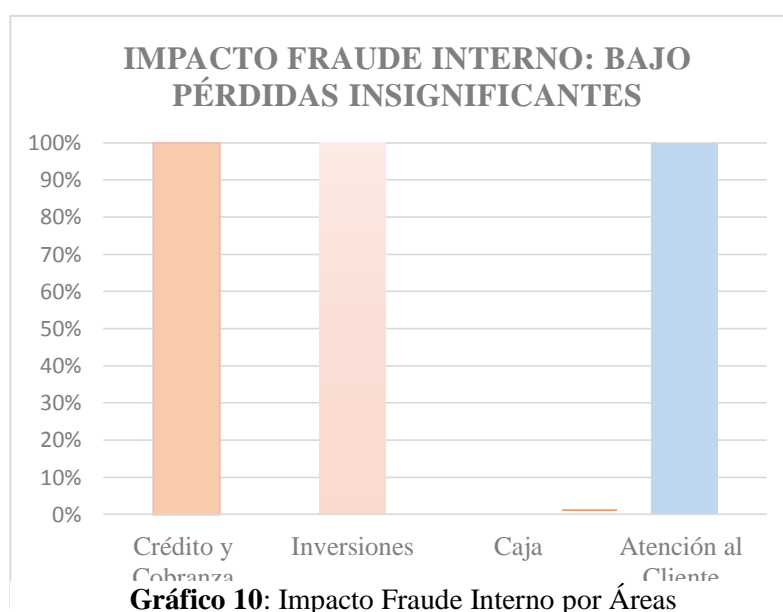
La frecuencia de los eventos de fraude interno han sido analizados en las áreas de Crédito y Cobranza, Inversiones, y en Caja, excluyendo al área de Atención al cliente, por no haberse originado dichos eventos. Se concluyó entonces que la ocurrencia de los eventos de fraude interno en un 80% suelen presentarse de manera moderada, es decir una vez cada seis meses, mientras que en un 20% sucede una vez al año como promedio.

2. ¿Qué impacto causó el fraude interno?

Tabla 15: Impacto Fraude Interno por Áreas

Áreas Impacto	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Bajo: Pérdidas Insignificantes	3	1	1	-	5	100%
Total	3	1	1	-	5	100%

Fuente: Encuestas



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 100% comprendido entre las áreas de Crédito y Cobranza, Inversiones y Caja, concluyeron que, el impacto producido por eventos de fraude interno, dan como resultado pérdidas insignificantes.

3. ¿Qué medidas se tomaron al respecto? ¿Mencione?

En el área de Crédito y Cobranza, sus integrantes mencionaron que se ha optado por cambiar al personal, en Inversiones y en Caja se procedió a hacer un llamado de atención.

4. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder un fraude interno?

Los integrantes de las tres áreas sugieren que se debe llevar a cabo un mejor control interno por parte de Gerencia, y mejorar el proceso de selección del personal.

5. ¿Ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución? Indique ¿Cuál?

Tabla 16: Fraude Externo por Áreas

<div>Áreas</div> <div>Fraude Externos</div>	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Sí	3	-	-	-	3	50%
No	-	1	1	1	3	50%
Total	3	-	-	-	6	100%

Fuentes: Encuestas

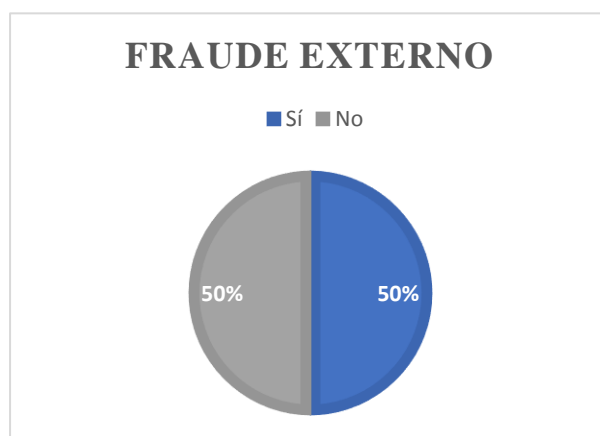


Gráfico 11: Fraude Externo por Áreas

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

De los resultados obtenidos en esta pregunta de pérdidas por fraude externo, un 50% afirma que no existió este tipo de evento en el área de Inversiones, Caja y Atención al Cliente; mientras que el otro 50% menciona que si ocurrieron eventos de dicha naturaleza que afectó al área de crédito y cobranza debido a una falsificación de identidad y documentación.

6. ¿Si la respuesta es positiva, señale la frecuencia?

Tabla 17: Frecuencia Fraude Externo por Áreas

Áreas	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
Frecuencia	F	F	F	F	F	%
Baja: Una vez al año	3	-	-	-	3	100%
Total	3	-	-	-	3	100%

Fuente: Encuestas



Gráfico 12: Frecuencia Fraude Externo por Áreas

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El área que presentó un evento de fraude externo es el de Crédito y Cobranzas, cuya frecuencia es baja, es decir con probabilidad de ocurrencia de una vez al año. Éste resultado es producto de un problema de falsificación de identidad.

7. ¿Qué impacto causó el evento externo?

Tabla 18: Impacto Evento Externo

Áreas Impacto	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Bajo: Pérdidas Insignificantes	3	-	-	-	-	100%
Total	3	-	-	-	-	100%

Fuente: Encuestas

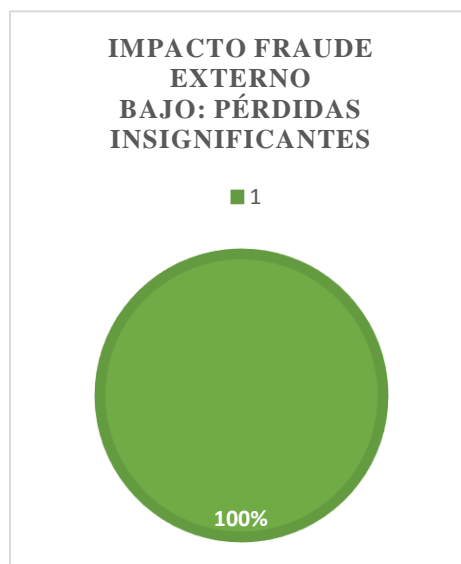


Gráfico 13: Impacto Evento Externo

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El evento externo en un 100%, producido en el área de Crédito y Cobranza causó pérdidas insignificantes.

8. ¿Qué medidas se tomaron al respecto? ¿Mencione?

En el área de Crédito y Cobranza, sus integrantes mencionaron que, frente a eventos externos como el de falsificación, el personal fue capacitado para prevenir futuros riesgos.

9. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder un evento externo?

Una de las sugerencias es la predisposición a autoevaluarse, como grupo de asesores, comprometidos a mejorar su trabajo al servicio de la Cooperativa

10. ¿Se ha identificado daños de activos por incendios o inundaciones?

Tabla 19: Daños de Activos por Incendios o Inundaciones

Áreas Daños A.F	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Sí	-	-	-	-	-	
No	3	1	1	1	6	100%
Total	3	1	1	1	6	100%

Fuente: Encuestas

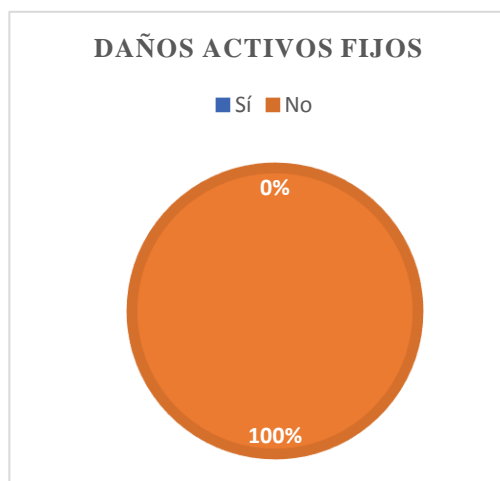


Gráfico 14: Daños de Activos

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 100% de los encuestadas pertenecientes al área operativa manifestaron que no han surgido eventos como incendios e inundaciones; por lo tanto, no existieron daños en activos fijos y tampoco pérdida

11. ¿Con qué frecuencia hay fallas en el sistema – problemas tecnológicos?

Tabla 20: Frecuencia Fallas en el Sistema

Áreas	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
Fallas Sistema	F	F	F	F	F	%
Moderada: Una vez cada seis meses	-	-	1	-	1	100%
Total	-	-	1	-	1	100%

Fuente: Encuestas

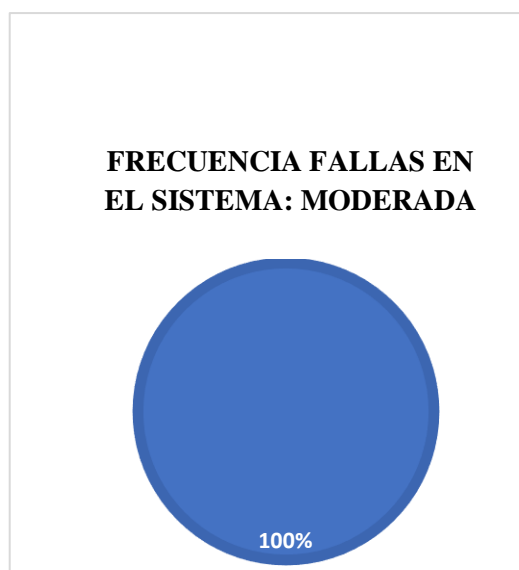


Gráfico 15: Frecuencia Fallas en el Sistema

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 100% representado por la única área operativa que ha sufrido inconvenientes por fallas en el Sistema o por problemas tecnológicos; Caja, tiene una frecuencia de ocurrencia una vez cada seis meses, afectando al servicio de pagos y recaudaciones.

12. ¿Qué impacto causó las fallas en el Sistema o problemas tecnológicos?

Tabla 21: Impacto Fallas en el Sistema

Áreas Impacto	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Bajo: Pérdidas Insignificantes	-	-	1	-	1	100%
Total	-	-	1	-	1	100%

Fuente: Encuestas



Gráfico 16: Impacto Fallas en el Sistema

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

Debido a que solo en el área de Caja se ha presentado fallas en el Sistema, siendo un 100% de la muestra total, la persona encargada de su ejecución, manifestó que el impacto causó pérdidas insignificantes.

13. ¿Qué medidas se tomaron al respecto? ¿Mencione?

Al momento del inconveniente se notificó a la empresa encargada del mantenimiento del Sistema y se procedió a su revisión.

14. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder fallas en el Sistema o problemas tecnológicos?

A la empresa encargada del Mantenimiento, brindar asesoramiento en el menor tiempo posible.

15. ¿Ha existido pérdida de información confidencial?

Tabla 22: Pérdida de Información Confidencial

Áreas Pérdida Inf. Confidencial	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Sí	-	1	-	-	1	17%
No	3	-	1	1	5	83%
Total	3	1	1	1	6	100%

Fuente: Encuestas



Gráfico 17: Pérdida de Información Confidencial

Fuente: Tabla 21

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 83% correspondiente a las áreas de Crédito y Cobranza, Caja y Atención al Cliente mencionaron que no existió pérdida de información confidencial y el 17% restante mencionó una pérdida de una base de datos de los socios inversionistas.

16. ¿Con qué frecuencia ha existido pérdida de información confidencial?

Tabla 23: Frecuencia Pérdida de Información Confidencial

<div>Áreas</div> <div>Frecuencia</div>	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.	-	1	-	-	1	100%
Total	-	1	-	-	1	100%

Fuente: Encuestas



Gráfico 18: Pérdida Inf. Confidencial

Fuente: Tabla 22
Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 100% correspondiente al área de Inversiones, mencionó que la frecuencia de ocurrencia de la pérdida de información confidencial es muy baja, que ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

17. ¿Qué impacto causó la pérdida de información confidencial?

Tabla 24: Impacto Pérdida Información Confidencial

Áreas Impacto	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Bajo: Pérdidas Insignificantes	-	1	-	-	1	100%
Total	-	1	-	-	1	100%

Fuente: Encuestas

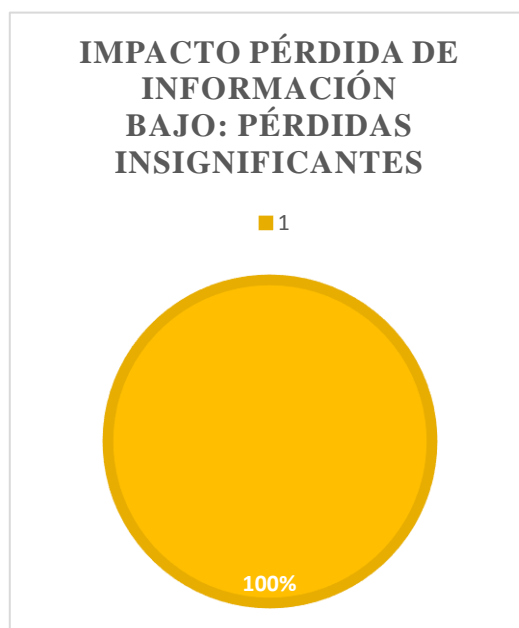


Gráfico 19: Impacto Pérdida Inf. Confidencial

Fuente: Tabla 23

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

La persona encargada del área de Inversiones, que representa el 100% del total de la muestra, mencionó que la pérdida de información de los socios inversionistas causó pérdidas insignificantes.

18. ¿Se ha identificado un inapropiado manejo de cuentas?

Tabla 25: Inapropiado Manejo de Cuentas

<div>Áreas</div> <div>Inapropiado Manejo de Ctas.</div>	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Sí	3	-	1	-	4	67%
No	-	1	-	1	2	33%
Total	3	-	1	1	6	100%

Fuente: Encuestas

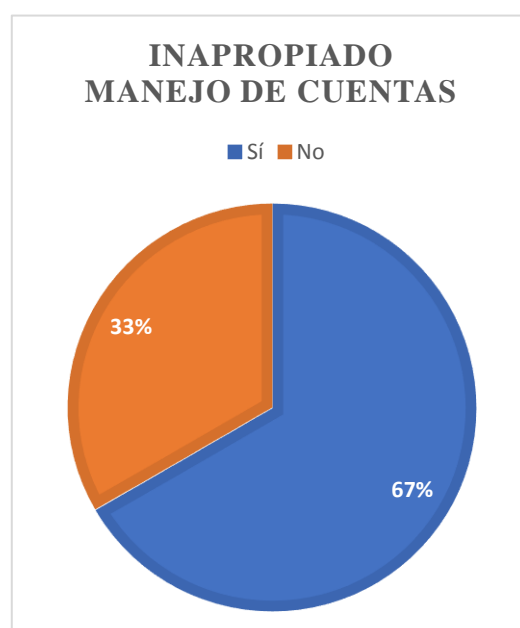


Gráfico 20: Inapropiado Manejo de Ctas

Fuente: Tabla 24

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 67% de los encuestados, pertenecientes al área de Crédito y Cobranza y Caja mencionaron que si se ha presentado un inapropiado manejo de cuentas; en especial las de ahorro y de apertura, mientras que el 33% correspondiente al área de Inversiones y Atención al Cliente mencionó que no se ha reportado un indebido manejo de cuentas.

19. ¿Con qué frecuencia ha existido un inapropiado manejo de cuentas?

Tabla 26: Frecuencia Inapropiado Manejo de Cuentas

<div>Áreas</div> <div>Frecuencia</div>	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Baja: Una vez al año	3	-	1	-	4	100%
Total	3	-	1	-	4	100%

Fuente: Encuestas

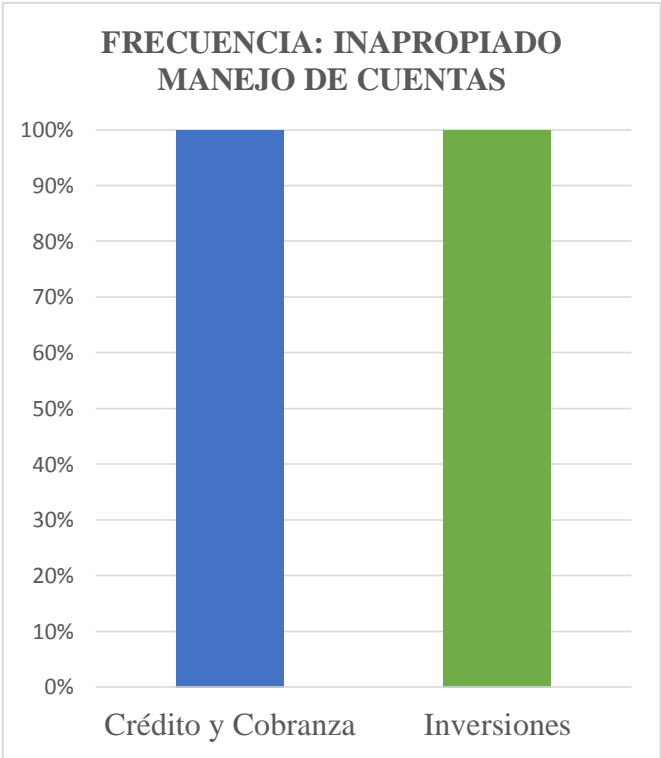


Gráfico 21: Frecuencia Inapropiado Manejo de Cuentas

Fuente: Tabla 25
Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación

El 100% de los encuestados, pertenecientes a las áreas de Crédito y Cobranza y Caja, mencionaron que los eventos relacionados al indebido uso de las cuentas de ahorro y de apertura, tienen una probabilidad de ocurrencia de una vez al año, es decir baja.

20. ¿Qué impacto causó un inapropiado manejo de cuentas?

Tabla 27: Impacto: Inapropiado Manejo de Cuentas

Áreas Impacto	Crédito y Cobranza	Inversiones	Caja	Atención al Cliente	Total	
	F	F	F	F	F	%
Bajo: Pérdidas Insignificantes	3	-	1	-	4	100%
Total	3	-	1	-	4	100%

Fuente: Encuestas

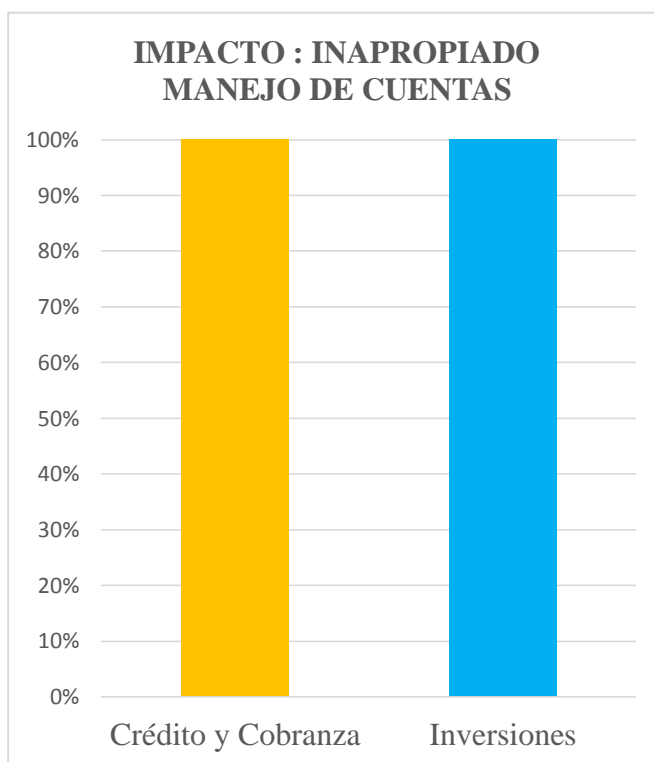


Gráfico 22: Impacto: Inapropiado Manejo de Cuentas

Fuente: Tabla 25

Elaborado por: Isabel Estrada

Interpretación


El 100% de los encuestados, pertenecientes a las áreas de Crédito y Cobranza y de Caja mencionaron que el impacto de un inapropiado manejo de cuentas produjo pérdidas insignificantes.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 TEMA:

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL: CONTROL Y MITIGACIÓN, APLICADO A LA COOPERATIVA SUMAC LLACTA LTDA., MATRIZ RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2017.

4.2 DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

RAZÓN SOCIAL	Coop. de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.
LOGOTIPO	
PAÍS	Ecuador
MATRIZ	Riobamba
N° SUCURSALES	1 (Cantón Guamote)
FUNDACIÓN	8 de febrero de 1983
PRINCIPALES ACTORES INTERNOS	Consejo Administración - Prof. José Rea Gualán. Consejo de Vigilancia- Lcdo. Victor Malán Guamán. Gerencia- Lcdo. José Luis Guairacaja Copa Área de Crédito- Ing. Sandra Tenesaca Coro Área de Inversiones - Lic. Ronny Salvador Área de Caja- María Pucha Cuji Atención al Cliente- Manuel Naula
SITIO WEB	http://www.coopsumacllacta.com
MAIL/CONTACTO	coacsumacllacta@gmail.com
DIRECCIÓN PRINCIPAL	Juan de Lavalles 1923 Villarroel y Olmedo
TELÉFONO	032-963-865

Fuente: Tabla Información COAC SUMAC LLACTA LTDA.

Elaborado por: Isabel Estrada

4.3 RESEÑA HISTÓRICA

La Subdirección Regional de Cooperativas “Centro Occidental” CERTIFICA Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., Aprobada mediante Acuerdo Ministerial N° 00219 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con número de orden 3559 del 8 de febrero del 1983. Inicia sus actividades financieras a partir de 30 de marzo del 2002 hasta la actualidad. A los primeros días del mes de diciembre de 2003, se firma el convenio para un préstamo no reembolsable entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” y la “Secretaría de Implementación del Programa de Apoyo Alimentario USDA–PL–480–Ecuador”, para la ejecución del “Proyecto de fortalecimiento de desarrollo económico de los pequeños productores agropecuarios y artesanales con otorgamiento de crédito en la provincia de Chimborazo”.

En este primer compromiso se redactan cláusulas en las que el Consejo Asesor del Programa de Apoyo Alimentario USDA–PL–480 conviene financiar el proyecto por un monto de \$82.000 dólares americanos. Mirando las necesidades reales de nuestros socios y socias, el Programa de Apoyo Alimentario USDA PL–480–Ecuador en sesión del 17 de octubre del 2006, una vez más resuelve financiar el Proyecto “Rehabilitación de las Actividades Económicas Productivas Afectadas por la Ceniza del Volcán Tungurahua” en la provincia de Chimborazo, con un monto de \$200.000,00 dólares americanos no reembolsables, y el 27 de diciembre del 2006, se firman el convenio para garantizar una buena inversión. Indudablemente, la cooperación internacional es una fuente de crecimiento social, económico y productivo que engrandece los pueblos, mejorando el tejido social con miras una economía solidaria.

4.3.1 Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios, mediante la prestación de servicios financieros y no financieros, dentro de los valores y principios que rigen la organización, para contribuir a mejorar la calidad de vida del socio, su familia y la comunidad.

4.3.2 Visión

Ser una Institución de intermediación financiera; entregando productos y servicios de calidad con el compromiso, transparencia, responsabilidad e incorporando permanentemente nuevas alternativas que cubran las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna por su efectiva contribución al desarrollo de la comunidad, lo cual permitirá al desarrollo económico y social de nuestros socios/as.

4.3.3 Objetivos

Los principales objetivos que la cooperativa busca alcanzar en los próximos años son:

- ✓ Mejorar la calidad de vida a los socios
- ✓ Ser una institución financiera de calidad.
- ✓ Fortalecimiento Institucional mediante una adecuada gestión.
- ✓ Acceder a fuentes de financiamiento externas que permitan canalizar recursos de crédito.
- ✓ Inclusión financiera a través de uso de tecnología – CoopSumacMóvil

4.3.4 Valores Corporativos

RESPETO

Reconocemos la diferencia y la individualidad de cada uno de nuestros socios y clientes y nos esforzamos por mantener una actitud positiva ante las exigencias que las relaciones con socios, directivos, y compañeros impone el trabajo.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento.

HONRADEZ

Es respetar y no apropiarse de las cosas materiales de los demás. El dinero físico es la materia prima de los servicios que presta la entidad, pertenece a los socios y clientes;

nuestra responsabilidad es administrarlo con escrupuloso cuidado y las decisiones que afecten su manejo.

SOLIDARIDAD

Es la actitud a través de la cual la cooperativa y las personas que la integran, se sienten y reconocen unidas, compartiendo las mismas obligaciones, intereses e ideales. En este sentido fomentar y desarrollar un ambiente en el que los miembros del equipo compartan y se comprometan con la misión, visión y objetivos institucionales, y formen parte de sus objetivos personales.

ÉTICA

Tiene como objeto los actos que los socios, directivos y empleados realizan de modo consciente y libre, es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional. No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo.

TOLERANCIA

Es el acto que permite actuar de manera consciente ante situaciones críticas sin descuidar los valores individuales, esto es admitir, como posibles y válidas las acciones de los demás, aunque íntimamente no se coincida con ellos.

4.3.5 Productos Y Servicios

AHORROS

Cuenta Ahorros

Cero costos de mantenimiento

Atractiva tasa de interés

Acceso a servicios y préstamos

Apertura \$ 30, documentos personales, planilla de un servicio básico

Cuenta Sumac (Mi Ahorro, Mi Futuro)

Ahorro mensual seguro y planificado

Monto y plazo a su elección

Orientados a un fin específico

Cuenta Bono De Desarrollo Humano (Bdh)

Acreditación directa de bono a la cuenta de ahorros

Cuenta Infantil

Cero costos de mantenimiento

Atractiva tasa de interés

INVERSIONES

Plazo Fijo

Inversiones con la mayor tasa de interés

Plazos desde 30-60-90-180-365 días en adelante

Desde cualquier monto

CRÉDITOS

Vivienda

Destinado a personas naturales para solventar las necesidades de adquisición o construcción de vivienda propia, ya sea nueva o usada; o la adquisición de terrenos.

Microcrédito

Destinado al financiamiento del desarrollo de las diferentes actividades económicas: Comercio, Agricultura, Ganadería, Artesanía y otros.

Consumo

Dirigido a cubrir las necesidades de bienes de consumo y pago de servicios.

Dirigido a clientes con relación de dependencia laboral.

SERVICIOS

Sistema de pagos Interbancarios (SPI-BCE)

Pago de sueldos de las Instituciones Públicas, acreditación directa a la cuenta.

Pago de Bono de Desarrollo Humano

Con acreditación a la cuenta o pago en ventanilla

Sumac Remesas-Redcoonecta

Envío de dinero desde el exterior

Recaudaciones

(Ruc, Rise y Matriculación Vehicular) (COAC SUMAC LLACTA LTDA., 2017)

4.3.6 Organigrama General Estructural De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Sumac Llacta Ltda.

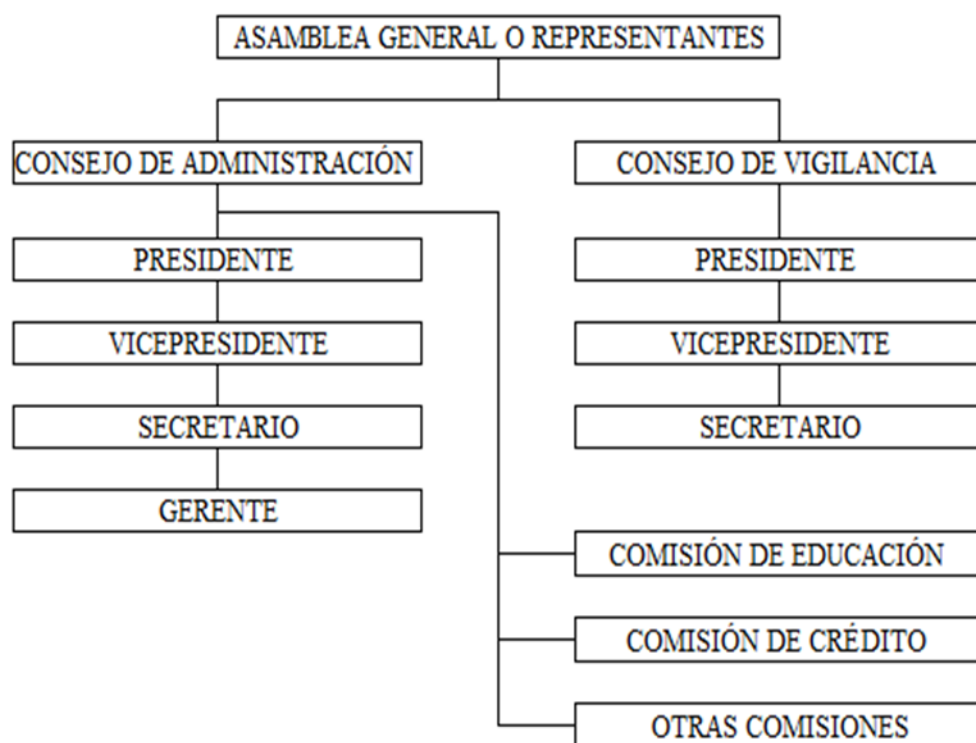


Gráfico 23: Organigrama General Estructural COAC SUMAC LLACTA LTDA.

Propuesto por: Isabel Estrada

4.3.7 Organigrama Estructural De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Sumac Llacta Ltda.

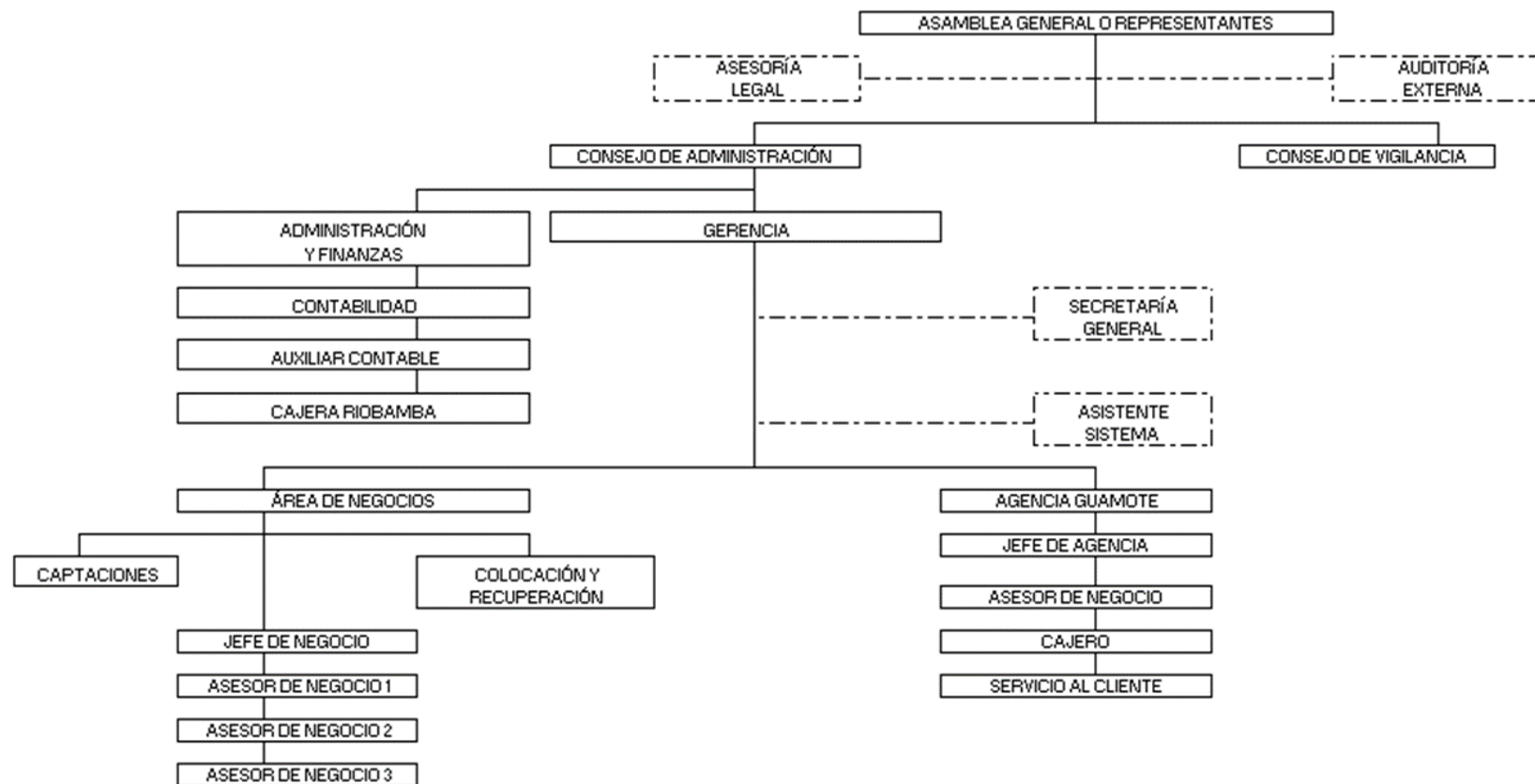


Gráfico 24: Organigrama Estructural COAC SUMAC LLACTA LTDA.

Propuesto por: Isabel Estrada

4.3.8 Administración de Procesos

4.3.8.1 Procesos estratégicos o gobernantes

El proceso estratégico denominado gobierno cooperativo está integrado por los Consejos de Administración y Vigilancia

Proceso de planificación, evaluación y aprobación de políticas: Funciones que cumple el Consejo de Administración de conformidad con lo que determina el artículo 34 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, sobre las atribuciones y deberes, como: planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa y aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.

Proceso de vigilancia y control: Funciones que cumple el Consejo de Vigilancia de acuerdo con lo que determina el artículo 38 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que entre sus atribuciones y deberes se menciona: Vigilar que la contabilidad se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes y que se cumpla con todas las recomendaciones de auditoría; debidamente aceptadas y, controlar las actividades económicas de la cooperativa. (Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2012)

4.3.8.2 Procesos operativos o productivos

Proceso de captación de recursos: Por medio de este proceso la cooperativa establece estrategias para incrementar la captación de recursos de socios activos, potencializar a socios pasivos e incrementar el ingreso de nuevos socios.

Proceso de otorgamiento y recuperación de crédito: En este proceso la cooperativa analiza la idoneidad de los socios como sujeto de crédito para colocar sus productos financieros; y, la recuperación.

Servicios complementarios: En este proceso la cooperativa establece estrategias mediante convenios, contratos y otros, para brindar servicios adicionales a los socios.

4.3.8.3 Proceso de apoyo

Gestión de recursos humanos: En este proceso la cooperativa gestiona los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, permanencia y retiro de los empleados.

Gestión de recursos financieros: En este proceso la cooperativa administra sus recursos financieros.

Gestión de recursos tecnológicos: En este proceso la cooperativa gestiona la administración de recursos tecnológicos como el hardware, software y servicios informáticos.



Gráfico 25: Mapa de Procesos

Fuente: COAC SUMAC LLACTA LTDA.

Tabla 28: Identificación estándar de macro procesos, procesos, subproceso y responsables

	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Responsable
Procesos Estratégicos	Planificación, evaluación, y aprobación de políticas.			Consejo de Administración
	Vigilancia y Control			Consejo de Vigilancia
Procesos Operativos	Captación de Recursos	Registro de apertura de cuentas de ahorro y solicitud de ingreso para ser socio.	Información al socio sobre los requisitos para la afiliación a la cooperativa como socio y para la apertura de su cuenta de ahorro.	Atención al Cliente
			Recepción de solicitud de ingreso a la Cooperativa como socio.	Atención al Cliente
			Apertura de cuenta de ahorro.	Atención al Cliente
		Ahorro en certificados a plazo fijo	Apertura y entrega de certificados a plazo fijo	Asistente de Captaciones y Caja
			Renovación o Cancelación de certificados a plazo fijo	Asistente de Captaciones y Caja
		Recaudación y entrega de dinero al socio	Recepción y registro de depósitos de dinero en efectivo o cheque.	Caja
			Entrega y registro de dinero al socio	Caja
			Cuadre y cierre de ventanilla	Caja
	Ofrecer servicios complementarios	Servicios a socios por medio de terceros	Información sobre seguro exequial en la apertura de cuenta	Atención al Cliente
			Información y contrato de seguro de vida	Atención al Cliente
			Información y apertura de seguro de desgravamen al socio que solicita crédito	Asesores de Crédito
			Pago de bono de desarrollo humano	Caja
			Recaudaciones (Ruc, Rise y Matriculación Vehicular)	Caja
			Sistema de pagos Interbancarios (SPI-BCE)	Caja
			Recaudación de pago de servicios básicos	Caja
			Recargas operadoras telefónicas	Caja
			Remesas-Redcoconnecta	Caja
			Precalificación de solicitud de crédito	Asesores de Crédito
	Otorgar créditos y recuperar cartera	Precalificación, evaluación y liquidación de crédito	Evaluación de solicitud de crédito	Asesores de Crédito
			Liquidación de crédito al socio	Asesores de Crédito
		Recuperación de cartera	Recuperación de crédito por vencer	Asesores de Crédito
			Recuperación de crédito vencido extrajudicial	Asesores de Crédito
			Recuperación de crédito vencido judicialmente	Asesores Legales
Procesos de apoyo	Gestión de Recursos Humanos	Administración del Talento Humano	Políticas, sobre elección, incorporación, permanencia y desvinculación de personal	Jefe de Talento Humano
	Gestión de Recursos Financieros	Administración financiera	Políticas de procedimientos en las funciones de la contadora y auxiliares	Jefe Financiero
	Gestión de Recursos Tecnológicos	Administración de la plataforma tecnológica	Políticas de la administración de la plataforma tecnológica	Empresa Externa

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Isabel Estrada

Una vez identificados los macroprocesos, procesos y subprocesos de cada una de las actividades de operación, se seleccionaron dos subprocesos de ventanilla y crédito, porque como se mencionó anteriormente es común que en estas áreas surjan eventos de riesgo operativo, ya que se registraron pérdidas en periodos anteriores.

4.3.9 Identificación de riesgos por actividades

Se procede a identificar los riesgos, mediante la generación de una lista de eventos que podrían suceder y en cada uno cuestionarse cómo y por qué pueden suceder. El siguiente paso será identificar los factores que darían origen a los eventos, que se clasificaran en cuatro:

- a) Personas
- b) Procesos
- c) Tecnología de la información.
- d) Eventos externos

Después se procederá a categorizar los eventos que podrían suceder, utilizando los tipos de evento:

- 1. Fraude interno
- 2. Fraude externo
- 3. Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo.
- 4. Practicas relacionadas con clientes, productos y el negocio
- 5. Daños en los activos fijos
- 6. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,
- 7. En la ejecución y procesos de gestión.

4.3.9.1 Proceso de Ventanilla

El proceso de recaudación y entrega de dinero al socio, se desprende del macroproceso captación de recursos. En la tabla N°28 se especifica las actividades que se desarrollan en el proceso de ventanilla en el día a día, así como también los riesgos identificados en su ejecución.

Macro-proceso: Captación de recursos

Proceso: Recaudación y entrega de dinero al socio

Tabla 29: Identificación de riesgos en las actividades del proceso de ventanilla

Subproceso	Descripción de actividad	Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo
Recepción y registro de depósito de dinero en efectivo o cheque	Recibir la papeleta, cédula y libreta para depósito de ahorros.	-	-	-
	Verificar que los datos de la papeleta de depósito sea la misma cantidad recibida	Recepción de billetes falsos	Personas	Fraude Interno
	Comprobar nombres y apellidos del socio para el depósito	-	-	-
	Registrar la operación en el sistema	-	-	-
Entrega y registro de dinero al socio	Recibir la papeleta, cédula y libreta del socio	Se permite que el socio retire el dinero sin libreta o cédula.	Personas	Fraude Externo
	Verificar la veracidad de los datos que contiene la papeleta, cédula y libreta.	-	-	-
	Ingresar datos (número de cuenta) del socio en el sistema	Incompleta o desactualizada información del socio en la base de datos de ventanilla	Procesos	Fraude Externo
	Comprobación de los nombres y apellidos del socio en el sistema	Duplicación de información del socio	Procesos	Fraude Externo
	Actualizar la libreta de ahorro	-	-	-
	Registrar la operación en el sistema	Errores en el registro de operaciones	Personas	Fraude Interno
	Entregar el dinero en efectivo	Pago de cantidades diferentes a las solicitadas por los socios	Personas	Fraude Interno
Cuadre y cierre de ventanilla	Cuadre de ventanilla	Reverso de transacciones	Procesos	Fraude Interno
	Cierre de ventanilla	Ineficiente Manejo de Cuentas para el posterior registro en bóveda.	Personas	Fraude Interno

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Isabel Estrada

4.3.9.2 Proceso de crédito y Recuperación de Cartera

El proceso de precalificación, evaluación y liquidación de crédito, se desprende del macroproceso de otorgamiento y recuperación de crédito. En el cuadro N°29 se presentan las actividades que se desarrollan en el proceso de crédito, como también los riesgos identificados para cada una de ellas:

Tabla 30: Identificación de riesgos en las actividades del proceso de Crédito

Macro-proceso: Otorgar Créditos y Recuperar Cartera

Proceso: Precalificación, evaluación y liquidación de crédito

Subproceso	Descripción de actividad	Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo
Precalificación de solicitud de crédito	Informar sobre los requisitos y los procedimientos para el otorgamiento del crédito	-	-	-
	Verificar en la Central de Riesgo la calificación del socio	En algunos casos, los asesores pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas	Fraude Interno
	Entregar la solicitud de crédito al socio para que sea llenada	-	-	-
	Receptar la solicitud con todos los requisitos adjuntos	Información ficticia Falta de documentación que permita la precalificación.	Procesos Procesos	Fraude Externo Fraude Interno
Evaluación de solicitud de crédito	Realizar la visita de inspección al socio y al garante	El socio no cumple con los requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo, obtiene el crédito No se comprueba la veracidad de la información que entregó el socio, es decir, no se realiza la inspección para el otorgamiento del crédito.	Personas Procesos	Fraude Interno
	Emitir el informe de inspección con una respuesta preliminar para ser presentada al Comité de Crédito	-	-	-
	Análisis y respuesta sobre la aprobación del crédito	Aprobación de créditos, únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis alguno	Personas	Fraude Interno
	Registrar las firmas del socio, garante y sus respectivos cónyuges, de ser el caso, en los documentos legales correspondientes.	Falsificación de identidad	Personas	Fraude Externo e Interno
Liquidación del crédito	Informar al socio sobre la fecha de acreditación del crédito en su cuenta	-	-	-
	Acreditar a la cuenta del socio el valor del crédito	Acreditación de valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Personas	Fraude Interno
	Archivar documentación del crédito	-	-	-

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Isabel Estrada

Tabla 31: Identificación de riesgos en las actividades del proceso de Recuperación de Cartera

Macro-proceso: Otorgar Créditos y Recuperar Cartera

Proceso: Recuperación de Cartera

Subproceso	Descripción de actividad	Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo
Recuperar Cartera	Recuperación de crédito por vencer	-	-	-
	Recuperación de crédito vencido extrajudicial	En el primer nivel de cobranza (5 días a partir de la fecha de pago de las cuotas), los asesores de crédito no obtienen diariamente los listados de morosidad de las zonas que gestionan.	Personas	Fraude Interno
		Base de datos desactualizada o inexistente de la información del titular y garantes del crédito (números de contacto, referencias para su eventual ubicación) que impide la gestión en el cobro.	Procesos Personas	Fraude Externo e Interno
		En algunos casos, únicamente se realiza una gestión telefónica cuando el socio ha sobrepasado más de 15 días de morosidad (segundo nivel de cobranza).	Personas	Fraude Interno
		No se informa al Jefe de Crédito y Cobranzas del Registro de las acciones realizadas, en el formato de seguimiento de morosidad. (fecha y hora de notificación del vencimiento del crédito), así como de las anomalías en este proceso.	Personas	Fraude Interno
	Recuperación de crédito vencido judicialmente	La comunicación interna entre el asesor y su Jefe Inmediato se complica, se puede duplicar esfuerzos y caer en contradicciones frente al cliente.	Procesos	Fraude Externo
		Gastos de Gestión Judicial	Procesos	Fraude Externo

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Isabel Estrada

4.3.9.3 Valoración del Riesgo

Una vez identificado el riesgo operacional por cada actividad se definen los niveles de severidad para los posibles eventos de pérdida, de acuerdo al impacto y probabilidad (frecuencia). En este trabajo se utilizará el análisis cualitativo como una actividad inicial para la cooperativa de ahorro y crédito, de esta forma se obtendrá el indicador general del nivel de riesgo:

- a. La calificación de la frecuencia está dada en 5 categorías, como se muestra a continuación:

Tabla 32: Probabilidad del riesgo Propuesto

Categoría	Valor	Descripción
Muy Alto	5	Concurrente, una vez al mes
Alto	4	Una vez cada tres meses
Moderado	3	Una vez cada seis meses
Bajo	2	Una vez al año
Muy Bajo	1	Una vez cada cinco años

- b. El impacto está dado en 5 categorías:

Tabla 33: Impacto del riesgo Propuesto

Categoría	Valor	Descripción
Catastrófico	5	Pérdidas del 10% del Patrimonio Técnico de la COAC
Alto	4	Pérdidas del 8% del Patrimonio Técnico de la COAC
Moderado	3	Pérdidas del 6% del Patrimonio Técnico de la COAC
Menor	2	Pérdidas del 4% del Patrimonio Técnico de la COAC
Bajo	1	Pérdidas del 1% del Patrimonio Técnico de la COAC

- c. Posteriormente se multiplica el impacto y la frecuencia, que da el riesgo inherente. (Sarango, 2015)

El nivel de severidad en la matriz de riesgo se encuentra representado en cuatro niveles, que pueden indicar una afectación de mínimo o alto impacto, en los distintos eventos producidos en la cooperativa:

Tabla 34: Severidad

IMPACTO	Catastrófico	5	5	10	15	20	25
	Alto	4	4	8	12	16	20
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Menor	2	2	4	6	8	10
	Bajo	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
PROBABILIDAD							

Tabla 35: Evaluación Cualitativa de la Severidad

Baja	1,2,3,4	Afectará de forma mínima la continuidad del negocio, se le debe dar seguimiento.
Moderada	5,6,8,9	Tiene un impacto parcial, se le debe dar un seguimiento oportuno.
Alta	10,12,15,16	Afectará indirectamente en la continuidad del negocio, requiere atención de inmediato.
Crítica	20 y 25	Afectará la continuidad del negocio, objeto de seguimiento permanente.

4.3.9.4 Matriz de riesgo operativo del proceso de ventanilla

Se procedió a elaborar la matriz de riesgo operacional del proceso de ventanilla, en el cual se detalló por cada una de las actividades identificadas de riesgo; los eventos y factores de su origen, fallas o insuficiencias, además se evaluó el impacto y su probabilidad, y se procedió a identificar los controles existentes; que en éste caso no se han identificado, dando como valor residual la severidad.

Tabla 36: Matriz de riesgo en el proceso de Ventanilla

Nro. de Riesgo	Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Falla o Insuficiencia	Impacto	Probabilidad	Severidad	Controles Implementados	Riesgo Residual
					(1)	(2)	(1*2)		
R1	Recepción de billetes falsos	Personas	Fraude Interno	Impericia de la encargada de caja	2	2	4	Ninguno	4
R2	Se permite que el socio retire el dinero sin libreta o cédula.	Personas	Fraude Interno	Incumplimiento de políticas	3	3	9	Ninguno	9
R3	Incompleta o desactualizada información del socio en la base de datos de ventanilla	Procesos	Fraude Externo	Negligencia del socio	3	2	6	Ninguno	6
R4	Duplicación de información del socio	Procesos	Fraude Externo	Falta de control y negligencia del personal	3	2	6	Ninguno	6
R5	Errores en el registro de operaciones	Personas	Fraude Interno	Negligencia del personal	3	3	9	Ninguno	9
R6	Pago de cantidades diferentes a las solicitadas por los socios	Personas	Fraude Interno	Falta de ética	3	3	9	Ninguno	9
R7	Reverso de transacciones	Procesos	Fraude Interno	Negligencia del personal	4	3	12	Ninguno	12
R8	Ineficiente Manejo de Cuentas para el posterior registro en bóveda.	Personas	Fraude Interno	Negligencia del personal	4	3	12	Ninguno	12

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Isabel Estrada

Tabla 37: Mapa Semántico de riesgo en el proceso de Ventanilla

IMPACTO	Catastrófico	5					
	Alto	4			R7,R8		
	Moderado	3		R3,R4	R2,R5,R6		
	Menor	2		R1			
	Bajo	1					
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
			PROBABILIDAD				

Fuente: Tabla 34

Elaborado por: Isabel Estrada

Conclusión

En el proceso de ventanilla las actividades con mayor probabilidad de ocurrencia, son las ocasionadas por negligencia del personal a cargo del área, entre estas se encuentra; reverso de transacciones, ineficiente manejo de cuentas, falta de ética y profesionalismo. Estas deficiencias encontradas, demuestran la falta de cultura al momento de identificar eventos de riesgo que generan pérdidas.

4.3.9.5 Matriz de riesgo operativo del proceso de crédito

Se procedió a elaborar la matriz de riesgo operacional del proceso de crédito, en el cual se detalló las actividades que están identificadas bajo un segmento de riesgo; los eventos y factores de su origen, fallas o insuficiencias, además se evaluó el impacto y su probabilidad, y se procedió a identificar los controles existentes; que en éste caso no se han identificado, dando como valor residual la severidad.

Tabla 38: Matriz de riesgo en el proceso de crédito

Nro. De Riesgo	Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Falla o Insuficiencia	Impacto	Probabilidad	Severidad	Controles Implementados	Riesgo Residual
					(1)	(2)	(1*2)		
R1	En algunos casos, los asesores pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas	Fraude Interno	Impericia del asesor de crédito	3	3	9	Ninguno	9
R2	Información ficticia	Procesos	Fraude Externo	Incumplimiento de políticas de verificación de la información proporcionada por el socio	3	4	12	Ninguno	12
R3	Falta de documentación que permita la precalificación.	Procesos	Fraude Interno	Incumplimiento de políticas, para precalificar el crédito	3	2	6	Ninguno	6
R4	En la inspección, el socio no cumple con los requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo, obtiene el crédito	Personas Procesos	Fraude Interno	Negligencia del asesor de crédito para evaluar la solicitud del crédito	3	2	6	Ninguno	6
R5	En otros casos, no se comprueba la veracidad de la información que entregó el socio, es decir, no se realiza la inspección para el otorgamiento del crédito.	Personas Procesos	Fraude Interno	Falta de control en la ejecución de procesos por parte del Jefe de Crédito	3	4	12	Ninguno	12
R6	Aprobación de créditos, únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis alguno	Personas	Fraude Interno	Negligencia del Comité de Crédito	4	4	16	Ninguno	16
R7	Falsificación de identidad	Personas	Fraude Externo e Interno	Falta de capacitación en medidas de falsificación y de riesgos en general	2	2	4	Ninguno	4
R8	Acreditación de valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Personas	Fraude Interno	Ineficiencia en la ejecución de procesos.	2	2	4	Ninguno	4

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Isabel Estrada

Tabla 39: Mapa Semántico de riesgo en el proceso de Crédito

IMPACTO	Catastrófico	5					
	Alto	4				R6	
	Moderado	3		R3,R4	R1	R2,R5	
	Menor	2		R7,R8			
	Bajo	1					
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
PROBABILIDAD							

Fuente: Tabla 36

Elaborado por: Isabel Estrada

Conclusión:

En el proceso de crédito las actividades con mayor probabilidad de ocurrencia están relacionadas al proceso de precalificación y evaluación del crédito, ya que por impericia de los asesores de crédito, como también del Jefe del área, no se cumplen con las políticas de colocación (análisis y verificación de la información contenida en el perfil del socio o cliente solicitante), provocando un aumento en la cartera vencida y del índice de morosidad de la agencia matriz.

4.3.9.6 Matriz de riesgo operativo del proceso de Recuperación de Cartera

Se procedió a elaborar la matriz de riesgo operacional del proceso de Recuperación de Cartera, en el cual se detalló las actividades que están identificadas bajo un segmento de riesgo; los eventos y factores de su origen, fallas o insuficiencias, además se evaluó el impacto y su probabilidad, y se procedió a identificar los controles existentes; que en este caso no se han identificado, dando como valor residual la severidad.

Tabla 40: Matriz de riesgo operativo en el proceso de Recuperación de Cartera

Nro. De Riesgo	Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Falla o Insuficiencia	Impacto	Probabilidad	Severidad	Controles Implementados	Riesgo Residual
					(1)	(2)	(1*2)		
R1	En el primer nivel de cobranza (5 días a partir de la fecha de pago de las cuotas), los asesores de crédito no obtienen diariamente los listados de morosidad de las zonas que gestionan.	Personas	Fraude Interno	Incumplimiento de responsabilidades de los asesores de crédito	3	2	6	Ninguno	6
R2	Base de datos desactualizada o inexistente de la información del titular y garantes del crédito (números de contacto, referencias para su eventual ubicación) que impide la gestión en el cobro.	Procesos Personas	Fraude Externo e Interno	Impericia del asesor en el levantamiento de información y en su actualización, produciendo un retraso en el proceso	3	4	12	Ninguno	12
R3	En algunos casos, únicamente se realiza una gestión telefónica cuando el socio ha sobrepasado más de 15 días de morosidad (segundo nivel de cobranza).	Personas	Fraude Interno	Ineficiencia de los Asesores de Crédito en el desempeño laboral	2	2	4	Ninguno	4
R4	No se informa al Jefe de Crédito y Cobranzas del Registro de las acciones realizadas, en el formato de seguimiento de morosidad. (fecha y hora de notificación del vencimiento del crédito), así como de las anomalías en este proceso	Personas	Fraude Interno	No se tiene un control del cronograma de visitas establecido en el área de cobranza	3	3	9	Ninguno	9
R5	La comunicación interna entre el asesor y su Jefe Inmediato se complica, se puede duplicar esfuerzos y caer en contradicciones frente al cliente.	Procesos	Fraude Externo	Despreocupación de los asesores de crédito en la gestión de cobranza y falta de direccionamiento de su respectivo Jefe Inmediato	2	2	4	Ninguno	4
R6	Gastos de Gestión Judicial	Procesos	Fraude Externo		2	2	4	Ninguno	4

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Isabel Estrada

Tabla 41: Mapa Semántico de riesgo operativo en el proceso de Recuperación de Cartera

IMPACTO	Catastrófico	5					
	Alto	4					
	Moderado	3		R1	R4	R2	
	Menor	2		R3,R5,R6			
	Bajo	1					
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
PROBABILIDAD							

Fuente: Tabla 38

Elaborado por: Isabel Estrada

Conclusión:

En el proceso de recuperación de cartera las actividades con mayor probabilidad de ocurrencia están relacionadas a la gestión de cobranza, comprendida en tres etapas; telefónica, visita domiciliaria y notificación al área legal de la cooperativa. En este proceso, existe negligencia por parte de los asesores de crédito debido al incumplimiento de sus responsabilidades, en el incorrecto manejo de sus cronogramas de trabajo, y en la falta de comunicación de las falencias en los procesos de cobranza, a su Jefe Inmediato.

4.3.9.7 Perfil Del Riesgo Sin Controles Implementados

Tabla 42: Mapa de Calor

IMPACTO	Catastrófico	5					
	Alto	4			R7,R8	R14	
	Moderado	3		R3,R4,R11,R12,R17,	R2,R5,R6,R9,R20	R10,R13,R18	
	Menor	2		R1,R15,R16,R19,R21,R22			
	Bajo	1					
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
PROBABILIDAD							

Conclusión:

En la tabla N°41 se detallaron los riesgos clasificados según su impacto y probabilidad en los procesos de Ventanilla, Crédito y de Recuperación de Cartera, cuyo promedio dio como resultado una valoración cuantitativa de 6 pts, correspondiente al riesgo residual, en donde se determina de manera cualitativa que el impacto del riesgo

operacional en la Cooperativa Sumac Llacta Ltda., es moderado, siendo pertinente un seguimiento oportuno.

4.3.10 Medición o Evaluación

Una vez que los riesgos operativos de los diferentes procesos han sido identificados, el siguiente paso es evaluar la posibilidad de materialización de los mismos (en función de la frecuencia con la que los mismos suceden) así como, definir el impacto que los mismos podrían generar en caso de ocurrencia.

Como resultado de esta segunda etapa, establecemos el llamado riesgo inherente, que no es más que el nivel de riesgos que presenta una actividad concreta, sin aplicarle ningún tipo de control.

4.3.11 Control y Mitigación de riesgos

La cooperativa debe adoptar una administración de riesgo que le permita; mitigar el riesgo, al no realizar la actividad que le genera pérdidas, reducir su impacto o asumirlo (cubrir los costos generados con recursos de su operabilidad) o transferir (trasladar a terceros el riesgo mediante la contratación de pólizas), cuyo análisis será la de relación; costo – beneficio. En la actualidad, la Cooperativa Sumac Llacta, no cuenta con una metodología eficiente que le permita determinar las actividades de riesgo que le generen pérdidas en los procesos operacionales, por tal razón se asume el riesgo en los eventos adversos que puedan originarse.

4.3.12 Monitoreo

Es el proceso en el cual se realiza un seguimiento periódico de las fallas identificadas que están expuestas a pérdidas con el objetivo de verificar el cumplimiento de los planes de acción propuestos.

4.3.13 Plan de acción por proceso

A continuación, se presenta la matriz del plan de acción para cada actividad en el proceso de Ventanilla, Crédito y Recuperación de Cartera de acuerdo a la matriz de riesgos, en donde se tomó como referencia el riesgo inherente calculado en su identificación, menos la valoración de su control, que nos dará como resultado el riesgo residual, que se evaluó bajo un rango de 1 a 5, como se muestra a continuación:

Tabla 43: Efectividad del Control del Plan de Acción

EFECTIVIDAD DEL CONTROL		
1	NO EXISTE CONTROL	No existe procedimientos de control
2	CONTROL BÁSICO	Cumplen
3	CONTROL FORMAL	Los procedimientos de control están formalizados y siempre se cumplen
4	CONTROL MEDIBLE	Conocer las fortalezas y debilidades de los controles
5	CONTROL ÓPTIMO	Mejoramiento continuo con altos niveles de calidad

Realizado por: Isabel Estrada

4.3.13.1 Proceso de Ventanilla

Tabla 44: Plan de acción por actividad en el proceso de Ventanilla

Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Falla o Insuficiencia	Consecuencias	Acción correctiva	Responsable Supervisión	Recursos	Entregables	Riesgo Inherente	Valoración Controles	Riesgo Residual	Monitoreo
Recepción de billetes falsos	Personas	Fraude Interno	Impericia de la encargada de caja	Pérdidas Económicas	Capacitación para el reconocimiento de billetes falsos	Gerente, Jefe de Cajas	Humanos	Certificado de Participación de la Capacitación	4	2	2	Semanal
Se permite que el socio retire el dinero sin libreta o cédula.	Personas	Fraude Interno	Incumplimiento de políticas	Pérdidas Financieras	Advertencia de Gerencia. De ser reiterativo, rotar al personal	Gerente, Jefe de Cajas	Humanos y Materiales	Memorando	9	5	4	Semanal
Incompleta o desactualizada información del socio en la base de datos de ventanilla	Procesos	Fraude Externo	Negligencia del socio	Base de datos incompleta y errónea	Realización de una campaña de actualización de datos y de saneamiento de información duplicada en el sistema	Gerente, Jefe de Cajas y Empresa proveedora de Software	Humanos y Materiales	Base de Datos Actualizada sin duplicidad de información		2	4	Mensual
Duplicación de información del socio	Procesos	Fraude Externo	Falta de control y negligencia del personal	Pérdidas Financieras					6	2	4	Mensual
Errores en el registro de operaciones	Personas	Fraude Interno	Fallas del proveedor de Software	Duplicidad de asientos	Cambio de Proveedor de Servicios Informáticos	Gerente, Jefe de Cajas	Humanos y Tecnológicos	Contratación de un Proveedor de Software eficiente	9	5	4	Semestral
Pago de cantidades diferentes a las solicitadas por los socios	Personas	Fraude Interno	Falta de ética	Inconvenientes con los socios Pérdida de credibilidad	Contratación de personal idóneo para el manejo de Ventanilla, con profesionalismo, que demuestre ética en las funciones encomendadas	Gerente, Jefe de Cajas	Humanos y Materiales	Manual de funciones	9	5	4	Diario
Reverso de transacciones	Procesos	Fraude Interno	Negligencia del personal	Retraso en la atención del área de ventanilla					12	4	8	Diario
Ineficiente Manejo de Cuentas para el posterior registro en bóveda.	Personas	Fraude Interno	Negligencia del personal	Inconsistencias Financieras					12	4	8	Diario

Fuente: Tabla 35

Elaborado por: Isabel Estrada

4.3.13.2 Proceso de Crédito

Tabla 45: Plan de acción por actividad en el proceso de Crédito

Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Falla o Insuficiencia	Consecuencias	Acción correctiva	Responsable Supervisión	Recursos	Entregables	Riesgo Inherente	Valoración Controles	Riesgo Residual	Monitoreo
En algunos casos, los asesores pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas	Fraude Interno	Impericia del asesor de crédito	Créditos en mora, desde el primer mes	Presentar los reportes de la verificación del socio en la Central de riesgos, adjunto a su carpeta de solicitud crediticia	Asesores de Crédito	Humanos	Informe Mensual de Verificación en la Central de riesgos de los socios calificados para el crédito	9	5	4	Semanal
Información ficticia	Procesos	Fraude Externo	Incumplimiento de políticas de verificación de la información proporcionada por el socio	No se puede gestionar la base de datos de los socios cuando el crédito se encuentre en mora	Verificación de los datos proporcionados por el socio y garante	Asesores de Crédito	Humanos	Base de datos Verificada	12	4	8	Semanal
Falta de documentación que permita la precalificación.	Procesos	Fraude Interno	Incumplimiento de políticas, para precalificar el crédito	Oferta de créditos a personas que no están en condiciones económicas	El asesor debe realizar un control Interno de la capacidad económica del socio	Asesores de Crédito	Humanos	Índice de Morosidad por cartera, decreciente	6	2	4	Diario
En la inspección, el socio no cumple con los requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo, obtiene el crédito	Personas Procesos	Fraude Interno	Negligencia del asesor de crédito para evaluar la solicitud del crédito	Créditos en mora, que afecta a la productividad de la agencia	Inducción a los asesores de crédito sobre los riesgos inmersos en la colocación, como también de los presentes en el incumplimiento de políticas.	Jefe de Crédito y Asesores	Humanos	Eficiencia en el cumplimiento de Políticas de Precalificación de Créditos	6	2	4	Diario
En otros casos, no se comprueba la veracidad de la información que entregó el socio, es decir, no se realiza la inspección para el otorgamiento del	Personas Procesos	Fraude Interno	Falta de control en la ejecución de procesos por parte del Jefe de Crédito	Falta de gestión en el otorgamiento de créditos	Realizar una advertencia al asesor de crédito, tomando en cuenta los riesgos inmersos de su ineficiente labor.	Jefe de Crédito y Asesores	Humanos		12	8	4	Diario

crédito.												
Aprobación de créditos, únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis alguno	Personas	Fraude Interno	Negligencia del Comité de Crédito	Pérdidas económicas en la gestión de créditos que hace que se Incremente la cartera vencida	Sancionar a los empleados o miembros del comité de crédito que incumplan con las políticas de aprobación de créditos	Jefe de Crédito y Asesores	Humanos	Memorando	16	4	12	Diario
Falsificación de identidad	Personas	Fraude Externo e Interno	Falta de capacitación en medidas de falsificación y de riesgos en general	Problemas legales que afecten a la imagen de la Cooperativa	Identificación de procesos vulnerables para la implementación de controles y políticas. Capacitar a los empleados con medidas preventivas frente a eventos de falsificación	Jefe de Crédito y Asesores	Humanos	Creación de Guía de Prevención frente a Eventos de riesgo Certificado de Participación de la Capacitación	4	2	2	Semestral
Acreditación de valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Personas	Fraude Interno	Ineficiencia en la ejecución de procesos.	Pérdidas Financieras, Desajuste de asientos	Sanciones al personal de apoyo e involucrados del proceso de acreditación	Asesores de Crédito, Cajera	Humanos, Tecnológicos	Memorando	4	2	2	Semanal

Fuente: Tabla 37

Elaborado por: Isabel Estrada

4.3.13.3 Proceso de Recuperación de Cartera

Tabla 46. Plan de acción por actividad en el proceso de Recuperación de Cartera

Riesgos Identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Falla o Insuficiencia	Consecuencias	Acción correctiva	Responsable Supervisión	Recursos	Entregables	Riesgo Inherente	Valoración Controles	Riesgo Residual	Monitoreo
En el primer nivel de cobranza (5 días a partir de la fecha de pago de las cuotas), los asesores de crédito no obtienen diariamente los listados de morosidad de las zonas que gestionan.	Personas	Fraude Interno	Incumplimiento de responsabilidades de los asesores de crédito	Incremento del índice de morosidad	Supervisión del Jefe de Crédito del listado diario de los asesores	Jefe de Crédito y Asesores	Humanos Y Materiales	Gestión diaria del listado de Créditos Vencidos	6	2	4	Diario
Base de datos desactualizada o inexistente de la información del titular y garantes del crédito (números de contacto, referencias para su eventual ubicación) que impide la gestión en el cobro.	Procesos Personas	Fraude Externo e Interno	Impericia del asesor en el levantamiento de información y en su actualización, produciendo un retraso en el proceso	Ineficiente gestión de cobranza	Supervisión del Jefe de Crédito, en la información relevante de la cartera de los asesores	Asesores de Crédito	Humanos Y Materiales	Base de Datos Actualizada y Completa	12	4	8	Mensual
En algunos casos, únicamente se realiza una gestión telefónica cuando el socio ha sobrepasado más de 15 días de morosidad (segundo nivel de	Personas	Fraude Interno	Ineficiencia de los Asesores de Crédito en el desempeño laboral	Cartera Vencida Acumulada	Llamado de atención que exija tomar medidas de control en la cartera acumulada, promoviendo visitar el	Asesores de Crédito	Humanos Y Materiales	Cronograma de Visitas (socio y garante)	4	2	2	Semanal

cobranza).					domicilio del deudor y garantes							
No se informa al Jefe de Crédito y Cobranzas del Registro de las acciones realizadas, en el formato de seguimiento de morosidad. (fecha y hora de notificación del vencimiento del crédito), así como de las anomalías en este proceso	Personas	Fraude Interno	No se tiene un control del cronograma de visitas establecido en el área de cobranza	Incumplimiento de procesos	Información diaria del cronograma de trabajo, seguimiento al cumplimiento de responsabilidades	Asesores y Jefe de Crédito	Humanos Y Materiales	Cronograma de Seguimiento de Cobranzas	9	5	4	Semanal
La comunicación interna entre el asesor y su Jefe Inmediato se complica, se puede duplicar esfuerzos y caer en contradicciones frente al cliente.	Procesos	Fraude Externo	Despreocupación de los asesores de crédito en la gestión de cobranza y falta de direccionamiento de su respectivo Jefe Inmediato	Problemas Legales	Formación de comités de mora-equipos de trabajo en la gestión de cobranza	Jefe de Crédito	Humanos Y Materiales	Mejoramiento de las Políticas y procedimientos en la gestión de cobranza	4	2	2	Semanal
Gastos de Gestión Judicial	Procesos	Fraude Externo			Envío de notificaciones Recargo de honorarios por cobro extrajudicial	Asesores de Crédito Asesoría Legal			4	2	2	Mensual

Fuente: Tabla 39

Elaborado por: Isabel Estrada

4.3.13.4 Perfil Del Riesgo Con Controles Implementados

Tabla 47: Mapa de Calor

IMPACTO	Catastrófico	5					
	Alto	4		R7,R8,R10,R18	R14		
	Moderado	3					
	Menor	2	R1	R2,R3,R4,R5,R6,R9,R10,R11,R12,R13,R17,R20			
	Bajo	1		R15,R16,R19,R21,R22			
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
PROBABILIDAD							

Conclusión:

En la tabla N°46 se detallaron los riesgos clasificados según su impacto y probabilidad en los procesos de Ventanilla, Crédito y de Recuperación de Cartera, cuyo promedio dio como resultado una valoración cuantitativa de 4 ptos correspondiente al riesgo residual, en donde se determina de manera cualitativa que la efectividad de los controles del Plan de Acción, ha permitido que el impacto del riesgo operacional en la Cooperativa Sumac Llacta Ltda., haya disminuido de manera moderada a baja, es decir su afectación es mínima para la continuidad del negocio.

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico preliminar de los procesos operacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda., se determinó que no se cuenta con una política efectiva de riesgos que asegure el involucramiento de sus actores internos en su control y mitigación.
- La Cooperativa no tiene definida la naturaleza de origen de los factores de riesgo, debido a la falta de control de las fallas e insuficiencias dentro de su operabilidad, particularmente en las áreas de Crédito y Cobranza y de Ventanilla.
- La implementación de una metodología de evaluación de riesgo operacional permitió la creación de una cultura de riesgos que favorece el cumplimiento de los procesos, normas y políticas internas en la Cooperativa Sumac Llacta Ltda., que aminoraron su perfil de riesgo; de forma moderada a baja.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere al Gerente de la Cooperativa Sumac Llacta Ltda., impulsar una correcta aplicación de los principios básicos de actuación de sus actores internos frente al control y mitigación de las actividades determinadas bajo riesgo en sus operaciones.
- Se plantea a los Jefes de Área, llevar un registro histórico de los eventos de riesgo en las actividades inmersas en su operabilidad, determinándose acciones correctivas para retroalimentar la gestión en los procesos, personas, tecnología de la información y en eventos externos.
- Se propone al Gerente de la Cooperativa Sumac Llacta Ltda., dar continuidad a la gestión de los factores de riesgo operacional, implementados en los planes de acción, que puedan derivar pérdidas financieras, en eventos como: Fraude Interno; Externo, Prácticas laborales relacionadas con clientes, productos y el negocio, daños en activos fijos, fallas en la tecnología de información y en la ejecución y procesos de gestión, que permita controlar y mitigar el riesgo operacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2012). *Accionistas e Inversores*. Recuperado de: <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbva2012/es/Gestiondelriesgo/Riesgoreputacional.html>
- Bank For International Settlements. (2010, 20 de Diciembre). *Reformas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea - Basilea III*. Recuperado de: http://www.bis.org/bcbs/basel3/b3summarytable_es.pdf
- Cabrera, D. (2017). *Administración del Riesgo*. [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/359-importancia-de-la-administracion-de-riesgos>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. (2017). *Generalidades*. Recuperado de: <http://www.coopsumacllacta.com/>
- Díaz, E. (2009). *Teoría del Riesgo*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Downes, J. & Elliot, J. (2003). *Diccionario de Términos de Finanzas e Inversiones*. México: Continental
- Economía y Finanzas. (2015). *Diccionario Economía*. Recuperado de: <http://www.economiafinanzas.com/diccionario/R/RIESGO.htm>
- García, G. (1944). *Los mapas de riesgo. Concepto y Metodología para su elaboración*. Trabajo presentado en el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT), Madrid, España.
- Knight, F. (1921). *Uncertainty, and Profit*. 3a. ed. Indianápolis: Liberty Press
- Musons, J. (2005). *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: Un camino sin retorno*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274320899003.pdf>
- Norma de Éstandar Australiano. (2016). *Administración de Riesgos AS/NZS 4360:1999*. Recuperado de: <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/ASNZ-4360-de-1999.pdf>

- Pareto, W. (2015). Diagrama de Pareto. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/diagrama-de-pareto/>
- Power Data. (2013). *El valor de la Gestión de Datos: Acuerdos Basilea*. Recuperado de:
<http://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/bid/307125/qu-son-los-acuerdos-de-basilea-basilea-i-basilea-ii-y-basilea-iii>
- Rodriguez, M. & Piñeiro, C. (2013, 09 de Diciembre). *Atlantic Review of Economics*. 2a. ed. Recuperado de:
http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf
- Sanz, Á. (2001). *Sistema Financiero Español*. Madrid: Ediciones Akal, S.A.
- Sarango, M. (2015). *Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa*. (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Recuperado de:
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4398/1/T1576-MFGR-Sarango-Gestion.pdf>
- Software ISOTools Excellence. (2017). *Blog Corporativo*. Recuperado de:
<http://www.isotools.com.co/etapas-y-elementos-de-la-administracion-de-riesgos-operativos-saro/>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2015, 24 de Febrero). *Normas Generales Para Las Instituciones Del Sistema Financiero*. Recuperado de:
http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2012, 27 de Febrero). *Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de:
<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Reglamento%20a%20la%20Ley%20Organica%20del%20sistema%20de%20economia%20popular%20y%20solidaria%20DE1278-23ago2012.pdf/a86ec15b-a269-4ab6-8772-083ef6b80dfe>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta nivel directivo y ejecutivo

Estimado Señor (a):

Le solicito muy comedidamente contestar las siguientes preguntas, la información que proporcionará servirá para realizar un diagnóstico de los principales eventos generadores de pérdidas y plantear una metodología para su evaluación: control y mitigación.

1. ¿Existe una política expresa de riesgos operativos en la entidad?

Sí

No

2. De los siguientes eventos de riesgo operativo, ¿cuáles son los que se han producido dentro de la institución?

Fraude interno. Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

☐ El empleado no informó intencionalmente de determinadas decisiones tomadas.

☐ Uso de información privilegiada para interés personal. ¿En qué áreas?
.....
.....

☐ ¿Soborno y corrupción?

☐ Ninguno

☐ ¿Otros?.....
.....

Fraude externo. Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

☐ Robo

☐ Falsificación

☐ Hackers

☐ ¿Otros?
.....

Interrupciones por caída de software.

¿Fallas en el sistema, problemas tecnológicos?

Sí

No

Ejecución de procesos de gestión. Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

- ☐ Errónea entrada de datos
- ☐ Documentación incompleta
- ☐ Accesos no aprobados a la cuentas de clientes

Prácticas con clientes, productos y negocios. Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

- ☐ Pérdida de información confidencial
- ☐ Inapropiado manejo de cuentas
- ☐ Errores en contratos con clientes.

3. ¿Puede mencionar otros eventos de riesgo operativo que ha su criterio considere qué causaron pérdidas?

a)

.....

..

¿Con qué
frecuencia?.....

¿Qué impacto causó a la
cooperativa?.....

b).....

.....

¿Con qué
frecuencia?.....

¿Qué impacto causó a la
cooperativa?.....

4. ¿Tiene contratado pólizas de seguro que cubran diferentes eventos de riesgo operativo?

- ☐ Seguro de fidelidad
- ☐ Seguro contra incendio.
- ☐ Seguro de contenidos
- ☐ Seguro contra robo de activos fijos.
- ☐ Seguro contra desastres naturales – terremotos
- ☐ Responsabilidad Civil
- ☐ Seguro de directivos y administradores
- ☐ Seguro contra daños a equipos electrónicos y eléctricos
- ☐ Seguro de la Información
- ☐ Seguro contra robo de valores
- ☐ Seguro de transporte de Valores
- ☐ Otros. ¿Indique?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Formato de encuesta para áreas

Estimado Señor (a):

Le solicito muy comedidamente contestar las siguientes preguntas, la información que proporcionará servirá para realizar un diagnóstico de los principales eventos generadores de pérdidas y plantear una metodología para su evaluación: control y mitigación.

1. Título del cargo.....

2. ¿Se ha identificado fraude interno en el área que trabaja?

Sí

No

3. Si la respuesta es positiva, ¿con qué frecuencia?

☐

Muy Alta: Concurrente, ocurre al menos una vez al mes

☐

Alta: Una vez cada tres meses

☐

Moderada: Una vez cada seis meses

☐

Baja: Una vez al año.

☐

Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

4. ¿Qué impacto causó el fraude interno?

☐

Catastrófico: Altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la cooperativa.

☐

Alto: Altas pérdidas de recursos y activos pero sin riesgo de cierre de operaciones.

☐

Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos

☐

Menor: Pérdidas marginales

☐

Bajo: Pérdidas insignificantes

5. ¿Qué medidas se tomaron al respecto?. ¿Mencione?

.....

6. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder un fraude interno?

.....

7. ¿Ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución?

Sí

No

Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno

☐ Robo

☐ Falsificación

☐ Hackers

Otros?.....

8. ¿Si la respuesta es positiva, señale la frecuencia?

☐ Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)

☐ Alta: Una vez cada tres meses

☐ Moderada: Una vez cada seis meses

☐ Baja: Una vez al año.

☐ Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años

9. ¿Qué impacto causó el evento externo?

☐ Catastrófico: Altas pérdidas que paralizaron las actividades de la cooperativa

☐ Alto: Altas pérdidas de recursos y activos

☐ Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos.

☐ Menor: Pérdidas marginales

☐ Bajo: Pérdidas insignificantes

10. ¿Qué medidas se tomaron al respecto?. Mencione

.....

11. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder el evento de la pregunta 7?

.....

12. ¿Se ha identificado daños de activos por incendios o inundaciones?

Sí

No

13. ¿Con qué frecuencia hay fallas en el sistema – problemas tecnológicos?

- ☐ Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)
- ☐ Alta: Una vez cada tres meses
- ☐ Moderada: Una vez cada seis meses
- ☐ Baja: Una vez al año.
- ☐ Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

14. ¿Qué impacto causaron en el sistema problemas tecnológicos?

- ☐ Catastrófico: Altas pérdidas que paralizaron las actividades de la cooperativa
- ☐ Alto: Altas pérdidas de recursos y activos
- ☐ Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos.
- ☐ Menor: Pérdidas marginales
- ☐ Bajo: Pérdidas insignificantes.

15. ¿Qué medidas se tomaron al respecto?. Mencione

.....

16. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder el evento de la pregunta 12?

.....

17. ¿Ha existido pérdida de información confidencial?

Sí

No

18. ¿Con qué frecuencia ha existido pérdida de información confidencial?

- ☐ Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)
- ☐ Alta: Una vez cada tres meses

- ☐ Moderada: Una vez cada seis meses
- ☐ Baja: Una vez al año.
- ☐ Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años

19. ¿Qué impacto causó la pérdida de información confidencial?

- ☐ Catastrófico: Altas pérdidas que paralizaron las actividades de la cooperativa
- ☐ Alto: Altas pérdidas de recursos y activos
- ☐ Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos.
- ☐ Menor: Pérdidas marginales
- ☐ Bajo: Pérdidas insignificantes.

20. ¿Se han identificado un inapropiado manejo de cuentas?

Sí

No

21. ¿Con qué frecuencia ha existido un inapropiado manejo de cuentas?

- ☐ Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)
- ☐ Alta: Una vez cada tres meses
- ☐ Moderada: Una vez cada seis meses
- ☐ Baja: Una vez al año.
- ☐ Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

22. ¿Qué impacto causó un inapropiado manejo de cuentas?

- ☐ Catastrófico: Altas pérdidas que paralizaron las actividades de la cooperativa
- ☐ Alto: Altas pérdidas de recursos y activos
- ☐ Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos.
- ☐ Menor: Pérdidas marginales
- ☐ Bajo: Pérdidas insignificantes.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN